



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Jakub Osička**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Michal Karas, Ph.D.**

**BRNO 2018**

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Jakub Osička**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Návrh podnikového finančního plánu

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska finančního plánování podniku  
Strategická analýza  
Finanční analýza  
Návrh finančního plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání.

#### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MARŠÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem finančního plánu podniku. První část bude zaměřena zejména na vymezení teoretických východisek, která popisují oblast finančního plánování v podnikové sféře. Následující druhá část představí podnikatelský subjekt, který byl vybrán pro aplikaci této diplomové práce do reálného prostředí, a věnovat se bude analýze současného stavu podniku. Poté bude navržen finanční plán podniku pro roky 2017 – 2019, a to ve variantě optimistické i pesimistické. V závěrečné části bude plán zhodnocen v kontextu situace podniku.

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on designing a financial plan for the business. Theoretical framework about the financial planning in the business sphere is presented in the first part. The following part introduces the company which was chosen as an object of the thesis from the real business environment. It also deals with the financial analysis of the current state of the company. After that, the financial plan for years 2017 – 2019 is presented in both optimistic and pessimistic variants. The results are analyzed and the plan is evaluated in the last part of the thesis.

## **Klíčová slova**

finanční plán, finanční analýza, finanční plánování, strategický analýza, hodnocení finančního plánu

## **Key words**

financial plan, financial analysis, financial planning, strategic analysis, financial plan evaluation

### **Bibliografická citace**

OSIČKA, J. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 110 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Chci touto cestou vyjádřit velký dík zejména svému vedoucímu diplomové práce, Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za podnětné rady, poskytnutou odbornou konzultaci a vedení při vypracování. Rovněž bych rád poděkoval panu Dušanovi Sedláčkovi za poskytnutí veškerých potřebných podkladů a vstřícnost při spolupráci se společností GUMEX, spol. s r.o., jejíž finanční data byla při vypracování této diplomové práce použita. Velké díky patří také kolegům z útvaru Credits ČSOB za zprostředkování kontaktu se zmíněnou společností a konzultace.

# **OBSAH**

Úvod.....	12
Cíl práce a metody zpracování.....	13
1 Teoretická východiska oblasti finančního plánování.....	15
1.1 Finanční plánování.....	15
1.2 Principy a kritéria finančního plánování.....	16
1.3 Zásady a realizace finančního plánování .....	17
1.4 Požadavky strategických plánů.....	18
1.4.1 Principy realizace finančního plánování .....	19
1.5 Klasifikace finančního plánování .....	19
1.5.1 Dlouhodobé finanční plánování.....	20
1.5.2 Krátkodobé finanční plánování.....	20
1.6 Obsah finančního plánu .....	21
1.7 Metody finančního plánování .....	22
1.7.1 Intuitivní metoda tvorby finančního plánu .....	22
1.7.2 Metoda procentuálního podílu na tržbách .....	22
1.7.3 Regresní metoda .....	22
1.8 Obecný postup sestavení finančního plánu.....	23
1.9 Strategická analýza okolí podniku.....	23
1.9.1 SLEPTE analýza.....	24
1.9.2 Porterův model pěti sil.....	26
1.9.3 SWOT analýza.....	26
1.10 Finanční analýza .....	27
1.10.1 Metody finanční analýzy .....	27
1.10.2 Analýza absolutních ukazatelů .....	27
1.10.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	28



1.10.4 Analýza poměrových ukazatelů .....	29
1.10.5 Analýza soustav ukazatelů .....	33
1.11 Postup sestavení finančního plánu, analýza generátorů hodnoty .....	34
1.11.1 Prognóza vývoje trhu a tržeb podniku .....	34
1.11.2 Marže provozního zisku.....	35
1.12 Plánování položek pracovního kapitálu .....	36
1.13 Investice do dlouhodobého majetku .....	36
1.14 Sestavení plánových účetních výkazů .....	37
1.14.1 Stanovení položek výkazu zisků a ztrát .....	38
1.14.2 Stanovení položek rozvahy .....	40
1.14.3 Další položky rozvahy .....	40
1.14.4 Stanovení plánového výkazu peněžních toků .....	42
2 Představení společnosti.....	44
2.1 Historie.....	44
2.2 Podnikatelská filozofie .....	45
2.3 Výrobní zaměření .....	46
3 Strategická analýza .....	47
3.1 Analýza SLEPTE .....	47
3.1.1 Sociální faktory.....	47
3.1.2 Legislativní faktory.....	48
3.1.3 Ekonomické faktory.....	49
3.1.4 Politické faktory.....	51
3.1.5 Technologické faktory .....	52
3.1.6 Ekologické prostředí .....	52
3.2 Analýza 7S .....	52
3.3 Porterův model konkurenčních sil .....	54

4 Finanční analýza .....	56
4.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	56
4.2 Horizontální analýza aktiv .....	56
4.3 Vertikální analýza aktiv .....	59
4.4 Horizontální analýza pasiv.....	61
4.5 Vertikální analýza pasiv.....	63
4.6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	65
4.7 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	68
4.8 Analýza poměrových ukazatelů.....	69
4.8.1 Ukazatele likvidity .....	69
4.8.2 Ukazatele rentability .....	71
4.8.3 Ukazatele aktivity .....	72
4.8.4 Ukazatele zadluženosti .....	74
4.9 Analýza rozdílových ukazatelů.....	75
4.10 Analýza soustav ukazatelů.....	76
4.10.1 Altmanův model .....	76
4.10.2 Index IN05 .....	76
4.11 Shrnutí formou SWOT analýzy .....	77
5 Návrh finančního plánu .....	78
5.1 Východiska pro budoucí období .....	78
5.2 Prognóza tržeb .....	79
5.3 Plán investic .....	81
5.4 Plán závazků k úvěrovým institucím .....	84
5.5 Plán vybraných položek účetních výkazů.....	86
5.6 Plánový výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta.....	88
5.1 Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	90

5.2 Plánový výkaz rozvaha – optimistická varianta .....	91
5.3 Plánový výkaz rozvaha – pesimistická varianta .....	95
5.4 Plánový výkaz peněžních toků – optimistická varianta.....	97
5.5 Plánový výkaz peněžních toků – pesimistická varianta.....	97
5.6 Zhodnocení variant finančního plánu .....	98
5.6.1 Poměrové ukazatele .....	98
5.6.2 Rozdílové ukazatele .....	101
Seznam použité literatury .....	103
Seznam použitých obrázků .....	106
Seznam použitých tabulek .....	107
Seznam použitých grafů.....	109
Seznam příloh .....	110

## ÚVOD

Turbulentní podnikatelské prostředí charakteristické pro aktuální podmínky na trhu, potřeba zajištění dostatečné úrovně konkurenceschopnosti a celá řada dalších faktorů motivují podnikatele k maximální snaze o zabezpečení rentability a celkového růstu vlastního podniku na daných trzích. Finanční plánování může být jednou ze základních odpovědí na otázku, jak efektivně řídit podnik a adaptovat jeho působení na aktuální ekonomické podmínky v podnikatelském okolí.

Samotné finanční plánování je nesporně jednou z nejvýznamnějších činností, které management podniku zabezpečuje. Konkrétní finanční plán staví nejen na znalosti minulých výsledků, kterých podnik dosáhl v již uplynulých obdobích, ale také na odhadu budoucího vývoje situací, ke kterým podnikatelský subjekt směřuje. Svou konstrukcí umožňuje predikovat pravděpodobný vývoj dílčích aspektů, které vyhodnocuje, a pro podnikatele je pak mocným nástrojem při potřebě pružného rozhodování.

Stěžejním předpokladem úspěšného podnikového plánování je znalost samotného podniku, jeho historie a okolí jeho působnosti. Základním kamenem je přístup k účetním výkazům vybraného subjektu, neboť dostatek informací zejména z této oblasti je pro zpracování kvalitního finančního plánu zcela klíčový. Je proto vhodné podnik podrobit důkladné finanční, ale rovněž také strategické analýze.

Na základě zjištěných a vyhodnocených údajů je potřeba sestavit plán ve více variantách, neboť musíme brát v potaz skutečnost, že se jedná o predikci, u které mohou vznikat odchylky vzhledem k dlouhodobějšímu charakteru plánů. Sestavujeme proto zpravidla variantu optimistickou a pesimistickou.

## **CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení návrhu finančního plánu pro předem určený podnik na období následujících tří let, tedy roky 2017 – 2019. Vytvořeny budou dvě varianty plánu, které dle svého charakteru můžeme označit jako optimistickou a pesimistickou.

Stěžejním základem pro splnění tohoto cíle bude vyhotovení finanční analýzy podniku za posledních pět let včetně porovnání sledovaných ukazatelů s konkurencí a trendy v oboru. Provedena bude také strategická analýza okolí podniku.

V první části práce budou vymezena teoretická východiska a principy související s oblastí finančního plánování na základě poznatků z odborné literatury. Definován bude samotný rámec finančního plánování a také jeho zásady, principy, klasifikace, návaznost na strategickou a finanční analýzu a konkrétní postup.

Druhá část diplomové práce představí subjekt, který byl zvolen pro její vazbu na skutečné podnikatelské prostředí. Charakterizována bude její hlavní činnost, historie a oborové zaměření. Dále naváže strategická analýza podniku s využitím analytických metod pro rozbor vnitřního i vnějšího prostředí. Poté bude realizována finanční analýza za uplynulých pět let, ve které budou interpretovány a hodnoceny absolutní, poměrové i rozdílové ukazatele a také soustavy ukazatelů. Získané výsledky budou komentovány a souhrnně hodnoceny ve formě SWOT analýzy.

Třetí část práce se orientuje na tvorbu konkrétního návrhu finančního plánu podniku ve dvou variantách v souladu se zmíněnými teoretickými poznatky. Stěžejním bodem bude vytvoření prognózy tržeb odvětví a potažmo také samotného podniku. Optimistická i pesimistická varianta budou následně hodnoceny a komentovány.

Pro zpracování diplomové práce budou využity vědecké metody:

- dokumentační pozorování týkající se zkoumání poskytnutých dat subjektu,
- analýza údajů vstupujících jako podklad pro finanční či strategickou analýzu,
- syntéza při hodnocení výsledků analýzy a vyvozování závěrečných stanovisek,
- komparace při porovnávání vybraného subjektu s konkurenčními podniky na trhu a odvětvovými trendy, ale také při srovnání variant finančního plánu,

- dedukce v souvislosti s výše uvedeným při interpretaci výsledků,
- logicko-systematická metoda s uplatněním při sestavování souvisejících prognóz.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA OBLASTI FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

První část práce vymezí dílčí teoretické poznatky týkající se finančního plánování. Definováno bude prioritně samotné finanční plánování, ale také základní obecné pojmy, zásady finančního plánování, druhy finančních plánů a související metody.

Následovat bude vymezení teoretických východisek pro zpracování strategické a finanční analýzy podniku. V závěru této části bude interpretován konkrétní postup plánování dílčích částí finančního plánu.

## 1.1 Finanční plánování

Jedním ze základních stavebních kamenů manažerské činnosti jako celku je plánování. Na obecné úrovni jej můžeme definovat jako stanovení budoucích cílů organizace a vymezení postupu, jak bude těchto cílů dosaženo (Cejthamr, 2010).

**Finanční plánování** je pak jednou z nejvýznamnějších oblastí, ve které management podniku či organizace působí. Kontinuálnost a kvalita jeho provádění je významným faktorem, který zásadně ovlivňuje fungování samotného podniku (Mulačová a Mulač, 2013).

Finanční plánování tedy můžeme definovat jako velmi specificky zaměřenou činnost, která směřuje k sestavování plánovaného řešení, které podniku zabezpečí finanční stabilitu a potažmo také výnosnost ve zvažovaném časovém období (Růčková a Roubíčková, 2012).

Základní obecnou podstatou této činnosti je polemika nad efekty investičního a finančního rozhodování, jejichž výsledkem je konkrétní finanční plán. Jeho zásadním úkolem je posoudit, jaké finanční zdroje a v jakém množství je potřeba zajistit pro účely financování majetku, zabezpečení likvidity a finanční stability podniku. Finanční plán tak můžeme vnímat jako proces, který sestává z:

- vzájemných souvislostí a vazeb mezi navrhovanými investicemi a finančními schopnostmi podniku,
- volby alternativ díky možnosti tvorby různých investičních a finančních variant,

- feasibility, tedy vyhodnocení, zda vyhotovené finanční plány vedou k rozvoji výkonnosti podniku finančních cílů – především růstu tržní ceny podniku,
- eliminace překvapení na základě predikce budoucích událostí, které mohou nastat za předpokladu realizace určitých skutečností (Valach, 1999).

### **Hlavní pilíře finančního plánování jsou**

- kvantifikace finančních cílů z pohledu vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu,
- formulace finanční politiky směřující k dosažení určité finanční situace podniku v kontextu prognózy vnějšího prostředí a také podnikatelské strategie,
- návrh vývoje financí podniku s vazbou na určené finanční cíle a finanční politiku provázanou s plány prodeje a výroby (Valach, 1999).

Stěžejním cílem, ke kterému finanční plánování směřuje, je tedy splnění obecných cílů podniku, kterými jsou maximalizace jeho tržní hodnoty a případně maximalizace tržní ceny akcie u společností, které jsou obchodované na kapitálových trzích (Kislingarová, 2010).

**Finanční řízení** je blízkým pojmem finančního plánování. Jeho podstata spočívá v realizaci subjektivní činnosti, prostřednictvím které podnik získává peněžní prostředky a kapitál z různých zdrojů, provádí jejich alokaci do jiných, nepeněžních forem majetku a rozhoduje také o rozdělování vygenerovaného zisku (Grünwald a Holečková, 2007).

## **1.2 Principy a kritéria finančního plánování**

Pro zachování primární úlohy finančních plánů při uplatňování finančního řízení je třeba vymezit určité zásady a principy, o které se finanční plánování opírá (Landa, 2007).

### **Princip preference peněžních toků**

Princip preference peněžních toků zdůrazňuje, že je v podnikové praxi žádoucí vyšší úhrn peněžních příjmů než peněžních výdajů. Je také třeba rozlišovat příjmy od výnosů, výdaje od nákladů a přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků (Landa, 2007).



### **Princip respektování faktoru času**

Princip respektování faktoru času souvisí s preferencí dřívějšího příjmu před příjmem pozdějším, mají-li oba stejnou nominální hodnotu. Důvodem je možnost uplatnění dříve realizovaných příjmů k finančnímu investování či jiným potenciálně ziskovým příležitostem. V praxi je často hodnoceno dle propočtů metody čisté současné hodnoty (Landa, 2007).

### **Princip respektování a minimalizace rizika**

Princip respektování a minimalizace rizika vychází z poznatku, že stejné množství peněz získané menším rizikem má preferenční přednost před stejným množstvím peněz získaným při větším riziku. Riziko se snažíme minimalizovat, nicméně ne vždy platí, že je nejméně riziková alternativa tou nejvýhodnější (Landa, 2007).

### **Princip optimalizace kapitálové struktury**

Princip optimalizace kapitálové struktury poukazuje na potřebu věnování pozornosti struktuře podnikového kapitálu. Ta by měla být v souladu se stanovenými strategickými finančními cíli podniku. Optimalizace kapitálové struktury vede ke snížení nákladů na kapitál a potažmo zajištění zvýšení ziskovosti, a tím i hodnoty podniku (Landa, 2007).

## **1.3 Zásady a realizace finančního plánování**

Na výše zmíněné principy dodržované při sestavování finančních plánů navazují zásady jejich realizace. Ty je vhodné rovněž dodržovat tak, aby měly plány dostatečnou vypovídací schopnost (Hrdý a Krechovská, 2009).

### **Zásada systematičnosti**

Zásada systematičnosti je zaměřena na systematické sledování základního cíle, ke kterému směřuje naplnění i cílů dílčích (Hrdý a Krechovská, 2009).

### **Zásada úplnosti**

Finanční plány by měly komplexně zachycovat veškeré prvky, činnosti a faktory, které by mohly mít vliv na činnost podniku (Hrdý a Krechovská, 2009).

### **Zásada periodičnosti**

Finanční plány by měly být sestavovány v pravidelných a po sobě jdoucích obdobích (Hrdý a Krechovská, 2009).

### **Zásada pružnosti**

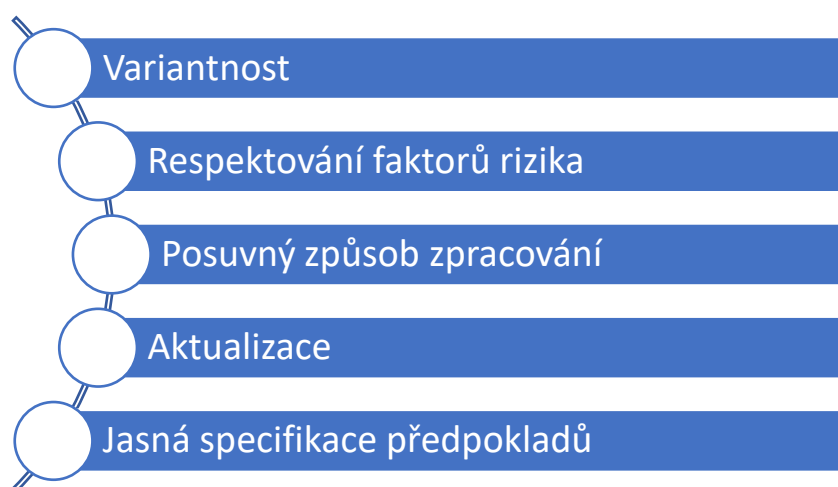
V plánovaném období by finanční plány měly pružně reagovat na změny a jejich hodnoty průběžně aktualizovány (Hrdý a Krechovská, 2009).

### **Zásada klouzavosti**

Zásada klouzavosti stanovuje, že by měl plánovací horizont částečně překrývat horizont předchozího plánu (Hrdý a Krechovská, 2009).

## **1.4 Požadavky strategických plánů**

Na zásady finančního plánování úzce navazují požadavky na samotné konkrétní plány. Strategické podnikové plány je potřeba vyhotovovat tak, aby splnily požadavky na kvalitu v pěti zásadních oblastech, které vymezuje následující schéma (Fotr, 1999).



Obr. 1: Schéma požadavků strategických plánů (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 1999)

**Variantnost** vychází z potřeby vytvořit plán v různých variantách, které se mohou odlišovat inovační politikou, strukturou zdrojů financování či situace na trhu. Výběr z více variant vede k volbě optimálního plánu (Fotr, 1999).

**Respektování faktorů rizika** značí, že je třeba se věnovat vývoji mnoha faktorů, které se v podnikatelském prostředí vyvíjejí nejistě a mohou pro podnik představovat riziko. Je

třeba brát v úvahu více scénářů potenciálního vývoje klíčových faktorů rizika (Fotr, 1999).

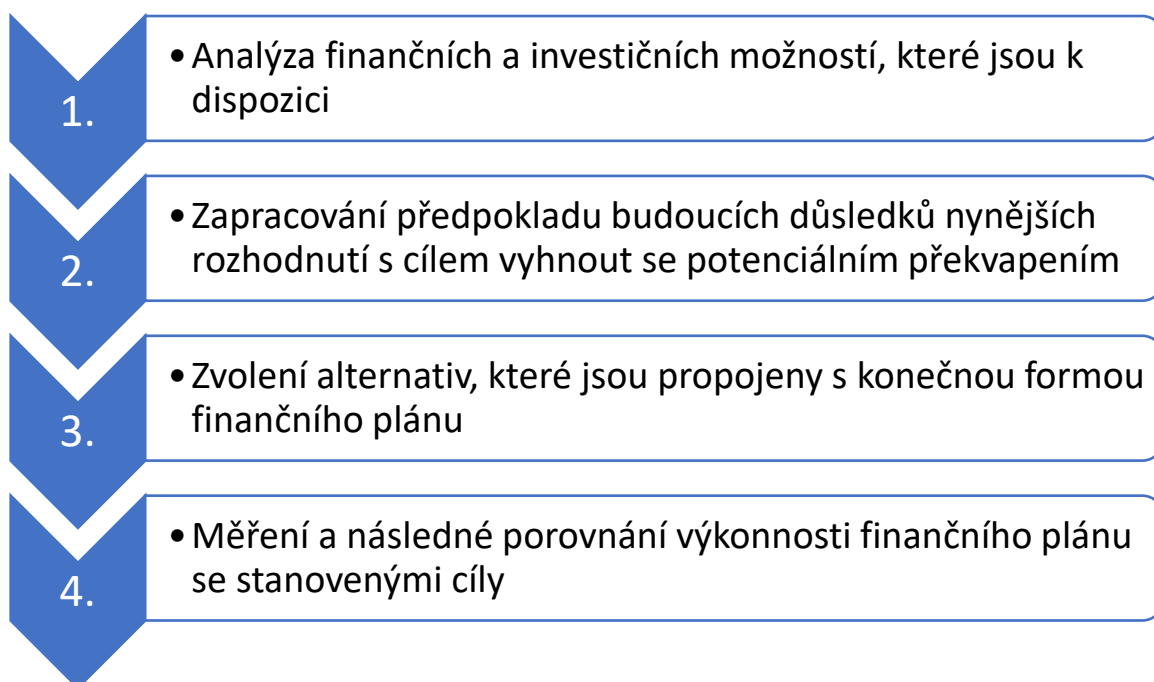
**Posuvný způsob zpracování** je vhodno využít tak, že je první roční plán zpracován podrobně a rozčleněn na dílčí období (například čtvrtletí). Po prvním roce se plán upravuje a začleňujeme do něj další rok (Fotr, 1999).

**Aktualizace plánů** souvisí se zásadou pružnosti. Při významné změně externích či případně i interních faktorů je třeba finanční plány průběžně aktualizovat (Fotr, 1999).

**Jasná specifikace předpokladů** je potom požadavkem pro srozumitelnost plánu a jeho vazbu na faktory, ze kterých vychází (Fotr, 1999).

#### 1.4.1 Principy realizace finančního plánování

Finanční plánování je realizováno v krocích, které popisuje následující schéma (Kislingerová, 2010).



Obr. 2: Schéma principu realizace finančního plánování (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kislingerová, 2010)

#### 1.5 Klasifikace finančního plánování

Finanční plánování směřuje k cíli udržovat finanční rovnováhu podniku a zároveň zabránit případnému napětí při realizaci své ekonomické činnosti. Z hlediska délky trvání

a také významu můžeme tuto činnost dále rozlišovat na dlouhodobé (strategické) finanční plánování a krátkodobé (operativní) finanční plánování (Kislingerová, 2010).

### **1.5.1 Dlouhodobé finanční plánování**

Dlouhodobé finanční plánování je zaměřeno obvykle na horizont v délce trvání do pěti let. Jeho hlavním úkolem je rozvržení realizace podnikatelského záměru a zároveň také efektivní obstarávání kapitálu. Při sestavování dlouhodobých finančních plánů je třeba brát v potaz životní cyklus podniku, jehož různorodé fáze mohou mít na budoucí plánovanou situaci značný vliv (Kislingerová, 2010).

Dlouhodobé finanční plány zajišťují plnění dlouhodobých cílů podniku a často mohou mít podobu rozpočtů. Zabezpečují plány výnosů, zisku, jeho rozdělení, ale také potřeb, které zajišťují splnění již zmiňovaných dlouhodobých cílů (Kislingerová, 2010).

Dlouhodobý finanční plán je plánem strategickým, který vychází z plánu investic, výroby, prodeje, kapitálových zdrojů a celkového pohledu na stanovené cíle podniku. Je významný nejen pro podporu rozhodování na úrovni managementu, ale také pro vlastníky podniku z pohledu ekonomických přínosů (Marinič, 2008).

### **1.5.2 Krátkodobé finanční plánování**

Krátkodobé finanční plány jsou zaměřeny zejména na:

- plánování výnosů a nákladů a potažmo zisku, což v reálu odpovídá sestavení plánovaného výkazu zisků a ztrát,
- plánování ročního cash flow,
- plánování struktury aktiv a pasiv, což odpovídá sestavení plánované roční rozvahy,
- případné stanovení rozpočtů peněžních příjmů a výdajů (Kislingerová, 2010).

V důsledku tedy krátkodobé finanční plánování směřuje k sestavení tří hlavních výstupů, kterými jsou roční plánovaná rozvaha, roční plánovaný výkaz zisků a ztrát a roční plán peněžních toků (Grünwald a Holečková, 2007).

Obvykle jsou krátkodobé plány vyhotovovány na období následujících dvanácti měsíců. Jejich účelem je především zabezpečení dostatku hotovosti pro krytí svých splatných

závazků, ale také hospodaření s pohledávkami. Jsou podkladem pro rozhodování týkající se běžné provozní hospodářské činnosti podniku. Konkrétně se tedy zaměřuje na plánování struktury krátkodobých aktiv a pasiv s ohledem na využití kapacit podniku (Kislingerová, 2010).

## 1.6 Obsah finančního plánu

Finanční plán je obvykle reálně sestaven formou účetních výkazů. Proto tedy zobrazuje především následující údaje.

- **Odbyt a tržby** vycházejí z průzkumu trhů, na kterých podnik působí. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o hrubé odhady, je vhodné příjmy z prodeje odhadovat v optimistické i pesimistické variantě. Zásadním úkonem je stanovení cenové a také marketingové prognózy, které pomáhají definovat prodejní strategii a schopnosti podniku
- **Výsledek hospodaření** je stanoven na základě plánu všech činností dané společnosti, neboť svou podstatou komplexně zhodnocuje ekonomickou činnost společnosti. Propojuje tak hlavní účetní výkazy, kterými jsou plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát a také plánovaný výkaz peněžních toků, tedy cash flow. Hlavním účelem je vyčíslení plánovaných výnosů a nákladů, kvantifikace stavu majetku a zdrojů krytí – tedy aktiv a pasiv a také shrnutí plánovaných peněžních příjmů i výdajů podniku.
- **Požadavky na majetek** se zaměřují především na zásadní investice do dlouhodobého majetku podniku. Typicky v případech rozšiřování působnosti podniku, plánů technického zhodnocení nebo jiném rozvoji majetku.
- **Potřeba finančních zdrojů** si klade za cíl zabezpečit plnění stanovených cílů podniku tak, aby byla zajištěna jeho finanční stabilita.

Ekonomické předpoklady pro účely plánování zhodnocují predikci vývoje ekonomického okolí podniku a jevů, které by mohly výrazně podnikatelské prostřední ovlivnit (Černá, 1997).

## **1.7 Metody finančního plánování**

Mezi základní metody finančního plánování můžeme zařadit intuitivní metodu tvorby finančního plánu, metodu procentuálního podílu na tržbách a regresní metodu (Kalouda, 2011).

### **1.7.1 Intuitivní metoda tvorby finančního plánu**

Intuitivní metoda tvorby finančního plánu je založena na zkušenostech z minulého období a staví na základě subjektivních úvah finančního manažera při predikci budoucího vývoje. Při užití této metody jde o využití expertních schopností konkrétní osoby, která finanční plán sestavuje (Kalouda, 2011).

### **1.7.2 Metoda procentuálního podílu na tržbách**

Metoda procentuálního podílů na tržbách je nejfrekventovanější metodou využívanou při finančním plánování. Vychází především z principu poměrně stálého poměru některých položek výkazu zisků a ztrát a rozvahy k úrovni tržeb. Zcela zásadním úkonem je při jejím využití správný odhad budoucího vývoje tržeb daného podniku. Zpravidla je vyhotoven na základě plánů prodeje tak, že tento plán násobí očekávanými tržními cenami. Objem prodeje je odhadován na základě analýzy vývoje příslušných trhů, postavení podniku a celkové kombinaci tržního podílu a trendu vývoje trhu (Hrdý a Krechovská, 2009).

### **1.7.3 Regresní metoda**

Regresní metoda je využívána na základě statisticky vyhodnoceného proměnlivého poměru mezi výší určitých položek výkazu zisků a ztrát a rozvahy a objemem tržeb, který se používá pro plánování těchto položek (Hrdý a Krechovská, 2009).

V delším časovém horizontu tato metoda opouští obtížný předpoklad udržení stále konstantního vztahu mezi tržbami a dalšími veličinami a nahrazuje jej statisticky skutečně zjištěnými vazbami mezi tržbami a dalšími ukazateli finančního plánu (Kalouda, 2011).

## 1.8 Obecný postup sestavení finančního plánu

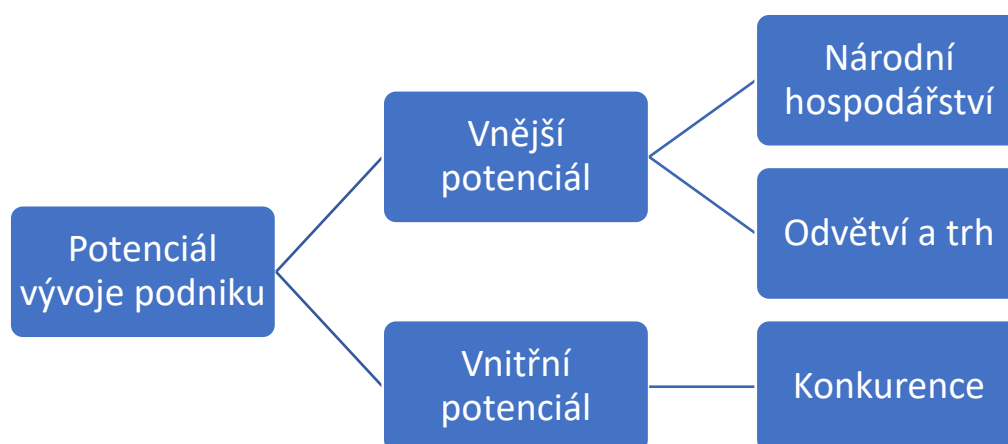
Při formulaci a návrhu finančních podnikových plánů lze doporučit následující postup, který je v obecné rovině využíván i v návaznosti na ocenění podniku:

1. **Sbírání vstupních dat**, kterými jsou obecné informace o podniku, potřebné účetní výkazy, výroční zprávy a další informace o trhu včetně dostupných informací o konkurenci.
2. **Rozbor a analýza dat** v podobě **strategické analýzy**, **analýzy** směřující k objasnění situace týkající se **finančního zdraví podniku**, členění aktiv podniku na provozně nutné a nenutné (pouze pro případné účely ocenění podniku) a **analýzu a predikci podnikových generátorů hodnoty**.
3. **Sestavení konkrétního finančního plánu** (Mařík, 2011).

## 1.9 Strategická analýza okolí podniku

Funkcí strategické analýzy podniku je vymezení celkového výnosového potenciálu podniku, který závisí na vnějším a vnitřním potenciálu, kterým podniku disponuje. Vnější potenciál představují šance a rizika, která jsou přítomna v podnikatelském prostředí, tedy především odvětví a trhu (Mařík, 2011).

Vnitřní potenciál vyjadřuje schopnost podniku využít šance nabízené vnějším prostředím a překonat zmíněná rizika. Vyjadřuje jej souhrn silných a slabých stránek konkrétního podniku se zaměřením na schopnost využívání konkurenční výhody (Mařík, 2011).



Obr. 3: Schéma strategické analýzy podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mařík, 2011)

V následujících podkapitolách bude věnována pozornost jednotlivým metodám, které slouží k analýze vnějšího a vnitřního prostředí.

### **1.9.1 SLEPTE analýza**

Analýza SLEPTE je využívána k identifikaci faktorů vnějšího prostředí, které působí na podnik. Je zaměřena na rozbor společenských trendů majících vliv na působení podniku, legislativních, ekonomických a politických hledisek okolí podniku a také trendů technických a ekologických. Principiálně se podobá příbuzným analýzám STEP, PEST nebo PESTLE, které se ale liší počty sledovaných faktorů. Analogicky se totiž jedná o vyjádření jednotlivých kritérií v anglickém jazyce jako

- S ocial factors,
- L egislative factors,
- E conomic factors,
- P olitical factors,
- T echnological/technical factors,
- E cological factors (Mallya, 2007).

#### **Sociální faktory**

Jako sociální faktory mající vliv na pozici podniku můžeme vnímat demografické charakteristiky velikosti populace, věkové struktury, geografické polohy a další (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Sociální faktory mohou mít zásadní dopad nejen na poptávku po zboží a službách, ale potažmo také nabídku například prostřednictvím ochoty pracovat. Faktory, které je třeba brát při hodnocení v potaz souvisí s pohledem obyvatelstva na svět, životní úroveň obyvatel, sociální trendy v oblasti demografických změn a další (Mallya, 2007).

#### **Legislativní faktory**

Oblast legislativy se zaměřuje na oblast existence a funkce zákonů, právních norem a vyhlášek, které souvisí s podnikáním a mohou mít vliv na rozhodování o budoucím stavu podniku. Základními faktory jsou například regulace hospodářství, daňové zákony,



regulace exportu a importu, zákony o životním prostředí, občanský zákoník či obchodní zákoník (Mallya, 2007).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou zaměřeny na aktuální stav ekonomického prostředí, ve kterém podnik figuruje. Důležitými dílčími faktory jsou potom kupříkladu míra inflace, úroková míra, vývoj hrubého domácího produktu v čase a jeho výše, aktuální měnová politika, oblast daňového zatížení nebo přístup k finančním zdrojům (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

### **Politické faktory**

Aktuální politická situace může mít rovněž zásadní vliv na rozhodování v podniku a je zde patrná i návaznost na legislativní prostředí. Zásadními faktory jsou úroveň stability politického prostředí v zemi, trend monetární a fiskální politiky, úroveň podpory zahraničního obchodu, samotná politika jednotlivých politických subjektů, názor na kulturu a náboženství, vládní výdaje nebo účast v obchodních dohodách s jinými státy (Mallya, 2007).

### **Technologické/technické faktory**

Technické faktory hodnotí trend oblasti výzkumu, nových vynálezů, rychlost realizace nových technologických objevů a všeobecnou úroveň technologií, které podnik může ke své činnosti využívat (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

### **Ekologické faktory**

Ekologické podmínky daného prostředí a jejich využití podnikem je třeba vnímat zejména kvůli tomu, aby činnost podniku byla v souladu s místními zvyky a regulací. Trend v ekologické oblasti se zaměřuje na faktory, jako je ochrana životního prostředí, vliv chování podniku na změnu klimatických podmínek, využívání obnovitelných energetických zdrojů, udržitelný rozvoj, způsoby zpracování odpadů a recyklace (Mallya, 2007).

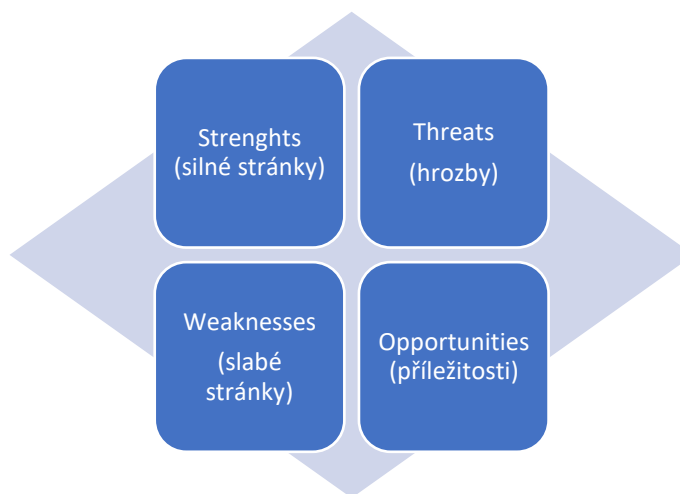
### 1.9.2 Porterův model pěti sil

Porterův model 5F zvaný též jako model pěti sil definuje pět základních faktorů při provádění analýzy konkurenční pozice dané firmy v odvětví. Základ této metody vychází z mikroekonomické analýzy trhu. Jednotlivými prvky jsou

- stávající konkurenti a míra rivality mezi nimi,
- hrozba nových konkurentů, kteří mohou vstoupit na trh s ohledem na jeho atraktivitu, růstový potenciál a relativně nízké bariéry vstupu,
- dodavatelé a jejich schopnost ovlivňovat cenu a nabízené množství vstupů,
- odběratelé se schopností ovlivnit cenu a poptávané množství dané produkce,
- existence substitutů, tedy produktů, které fungují podobně jako původně zvažovaný produkt a které jej mohou co se funkčnosti i jakosti týče dostatečně nahradit (Tyll, 2014).

### 1.9.3 SWOT analýza

SWOT analýza je typickým nástrojem strategické analýzy stavu podniku či organizace z pohledu jejích silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb. Odvozena je od anglických pojmenování Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).



Obr. 4: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, Dubec, Řehák, 2012)

**Silné a slabé stránky** jsou vnitřními faktory efektivnosti organizace. Významné oblasti, které jsou takto hodnoceny, mohou být určeny modelem McKinseye 7 S. Patří sem také

hodnocení z hlediska finanční analýzy, EFQM, analýzy hodnotového řetězce, zdrojů či produktového portfolia (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

**Příležitosti a hrozby** zobrazují vlivy z vnějšího okolí podniku ve všech významných oblastech s typickou návazností na výše zmíněnou SLEPTE analýzu, sektorovou analýzu a analýzu konkurenčního postavení (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

## **1.10 Finanční analýza**

Finanční analýza je metodou hodnocení hospodaření podniku z finančního hlediska. Využívá získaná podniková data, třídí je, agreguje a porovnává ve vzájemných souvislostech, hledá kauzální souvislosti mezi daty a jejich vývojem ve sledovaném období. Jejím cílem je zpravidla

- posoudit vlivy vnějšího i vnitřního prostředí podniku,
- analyzovat dosavadní vývoj,
- porovnat výsledky analýzy s vazbami na okolí,
- analyzovat vztah mezi jednotlivými ukazateli,
- poskytnout informace pro rozhodování při řízení podniku do budoucna,
- interpretovat výsledky včetně návrhu pro finanční plánování a řízení podniku (Sedláček, 2011).

### **1.10.1 Metody finanční analýzy**

Mezi základní metody finanční analýzy řadíme

- analýzu absolutních ukazatelů,
- analýzu rozdílových ukazatelů,
- analýzu poměrových ukazatelů likvidity, zadluženosti, rentability, aktivity,
- analýzu soustav ukazatelů,
- analýzu cash-flow (Keřkovský a Novák, 2015).

### **1.10.2 Analýza absolutních ukazatelů**

Základním zdrojem pro finanční analýzu jsou data dostupná v absolutním vyjádření ve finančních výkazech podniku dle jejich jednotlivých položek. Výkaz rozvaha zobrazuje veličiny stavové – jejich hodnoty se tedy vztahují ke konkrétnímu stavu ke specifickému

datu. Oproti tomu stojí veličiny tokové zobrazované ve výkazech zisků a zrát a cash flow, které kumulují toky veličin za celé zkoumané období (Kislingerová, 2010).

Pro rozbor struktury účetních výkazů používáme metodu horizontální a vertikální analýzy. Při **horizontální analýze** zkoumáme po řádcích vývoj absolutní hodnoty jednotlivých položek výkazů v jednotlivých letech a metodou procentního rozboru sledujeme jejich meziroční procentní změnu. Postup výpočtu probíhá dle vztahu

$$\text{Změna v \%} = (\text{běžné období} - \text{předchozí období}) / \text{předchozí období} \times 100$$

(Sedláček, 2011).

V rámci **vertikální analýzy** sledujeme podíl jednotlivých složek aktiv a pasiv na jejich celkové hodnotě v jednotlivých letech. Výpočetní mechanismus můžeme vyjádřit matematickým vztahem

$$\text{Podíl veličiny na celku} = \text{velikost položky bilance} / \text{suma položek v rámci zkoumaného celku}$$

Následně jsou změny podílu těchto položek na celku interpretovány (Sedláček, 2011).

### 1.10.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou využívány pro hodnocení finanční situace podniku často zejména v oblasti jeho likvidity. Fungují na principu agregace určitých stavových veličin, která vyjadřují rozdíl mezi sumou určitých položek krátkodobých aktiv a položek krátkodobých pasiv (Sedláček, 2011).

**Čistý pracovní kapitál** zobrazuje rozdíl mezi sumou krátkodobé složky oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů včetně bankovních úvěrů a výpomocí. Vypočítáme jej tedy podle následujícího vztahu.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{zásoby} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} - \text{krátkodobé dluhy}$$

Z pohledu manažera lze k čistému pracovnímu kapitálu přistupovat jako k fondu finančních prostředků, který by měl být efektivně využíván. Vlastnický přístup lze vnímat z pohledu dlouhodobých zdrojů, jejichž část je vymezena právě na financování oběžných

aktiv. Vyčíslená výše pracovního kapitálu má vliv na solventnost podniku (Sedláček, 2011).

**Čistý peněžně pohledávkový fond** eliminuje některé nedostatky předchozího ukazatele tím, že jej očišťuje o nelikvidní část pohledávek a zásob. Lze jej tedy vyčíslit vztahem

*Čistý peněžně pohledávkový fond = oběžná aktiva – nelikvidní část pohledávek – zásoby – krátkodobé dluhy*

**Čisté pohotovové prostředky** vycházejí ze zkoumání okamžité likvidity podniku. Můžeme se setkat také s pojmenováním peněžní finanční fond. Představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky, kterými podnik disponuje, a momentálně splatnými závazky. Likvidita na nejužším stupni je vyjádřena peněžním fondem, který zohledňuje pouze hotovost a peníze na běžných bankovních účtech podniku (Sedláček, 2011).

#### 1.10.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele opět tvoří vztahy mezi základními daty z účetních výkazů podniku. Charakteristické jsou výpočtem ve formě podílu dvou či více položek (Růčková a Roubíčková, 2012).

Umožňují především jednoznačně analyzovat časový vývoj společnosti, průřezově porovnávat firmy navzájem a rovněž mohou být vstupními daty pro následné matematické formulace a modelování pro popis vztahů mezi jevy a hodnocení rizika či predikci budoucího vývoje (Sedláček, 2011).

##### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability porovnávají dosažený zisk s výší zdrojů, které podnik vynaložil k jeho dosažení. Číselný zlomek obvykle obsahuje zisk, nicméně jeho podoba není jednoznačná a závisí na zkoumaném ukazateli a jeho přizpůsobení konkrétním potřebám. Může se jednat o zisk před úhradou úroků a daně z příjmů EBIT, zisk před zdaněním EBT, ziskem po zdanění EAT nebo ziskem po zdanění navýšeném o nákladové úroky (Sedláček, 2011).

**Rentabilita aktiv (ROA)** poměřuje dosažený zisk s celkovými aktivy podniku bez ohledu na zdroj financování. Pokud do číselníka dosazujeme EBIT (odpovídající provoznímu zisku hospodaření), ukazatel měří hrubou produkční sílu, kterou aktiva

podniku disponují před odpočtem daní a nákladových úroků. Vzorec pro výpočet je stanoven jako

$$ROA = EBIT / \text{celková aktiva}$$

(Sedláček, 2011).

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** zobrazuje míru ziskovosti, která připadá na vložené prostředky vlastníků (akcionářů či společníků a dalších investorů) a zkoumá tedy, zda přináší dostatečný výnos ve vztahu k investičnímu riziku. Její výpočet můžeme stanovit dle vzorce

$$ROE = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$$

(Sedláček, 2011).

**Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)** poukazuje na hospodářský výsledek generovaný na jednu investovanou korunu dlouhodobých zdrojů financování. Zisk poměruje k hodnotě CE (capital employed), která zahrnuje dlouhodobé zdroje financování – vlastní kapitál, dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry a dlouhodobé rezervy. Vypočítá se dle vztahu

$$ROCE = EBIT / CE \text{ (Sedláček, 2011).}$$

**Rentabilita tržeb (ROS)** zobrazuje ziskovou marži jako čistou efektivnost dosahovaných tržeb. Její hodnoty mohou být velmi závislé na odvětví, ve kterém podnik působí. Poměruje zisk k celkovým tržbám z prodeje zboží a z prodeje výrobků a služeb. Počítat ji můžeme dle vztahu

$$ROS = \text{zisk po zdanění} / \text{celkové tržby} \text{ (Režňáková, 2012).}$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, v jaké míře podnik využívá ke své činnosti cizí zdroje (dluhové financování). Použití těchto zdrojů je ovlivněno výnosností kapitálu akcionářů a také rizikem podnikání. Ústředním motivem financování činnosti prostřednictvím cizích zdrojů je jejich relativně nižší cena oproti zdrojům vlastním. Ta se odvíjí od využití **daňového štítu**, tedy možnosti zápočtu úrokových nákladů do nákladů, které jsou daňově

uznatelné. Využití cizích zdrojů tak ovlivňují čtyři základní faktory – míra zdanění, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku (Kislingerová, 2010).

**Zadluženost** vyjadřuje poměr celkových cizích zdrojů k majetku podniku (aktiv) či celkovým zdrojům krytí (pasiv). Vyjádřit jej můžeme jako

$$\text{Zadluženost} = \text{celkové cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$$

(Sedláček, 2011).

**Koeficient zadluženosti** má podobnou vypovídací schopnost jako základní ukazatel zadluženosti. Poměří však cizí kapitál pouze ke kapitálu vlastnímu. Oproti předchozímu tedy neroste lineárně, ale exponenciálně. Bývá také označován jako debt to equity ratio a vyjádřit jej můžeme dle vztahu

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \text{celkové cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$$

(Sedláček, 2011).

**Úrokové krytí** informuje o skutečnosti, kolikrát je generovaný provozní zisk vyšší než placené úroky. Zisk by měl být na dostatečné úrovni, aby pokryl náklady na vypůjčený kapitál. Pokud je hodnota tohoto ukazatele rovna 1, celý provozní zisk pokrývá pouze nákladové úroky. Vhodné je, aby zisk pokrýval úroky s dostatečnou rezervou – minimálně třikrát až šestkrát. Vztah pro výpočet je vyjádřen vzorcem

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{úroky}$$

(Sedláček, 2011).

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity mají své využití zejména pro systém řízení a plánování aktiv. Svým charakterem jsou kombinované, neboť do vzájemných vztahů dávají položky výkazu zisků a ztrát i rozvahy. Sledují obrátkovost majetku společnosti a potažmo také samotnou dobu obratu (Kislingerová, 2010).

**Obrat aktiv** komplexně zobrazuje, jak efektivně jsou využívána celková aktiva společnosti. Vypovídá o skutečnosti, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok, což reálně znamená poměr tržeb ve finančních jednotkách připadající na finanční jednotku aktiv.

Čím vyšší tato hodnota je, tím efektivnější je hospodaření podniku. Vyčíslit jej můžeme dle vztahu

$$\text{Obrat aktiv} = \text{celkové tržby} / \text{celková aktiva}$$

(Mulačová a Mulač, 2013).

**Obrat zásob** je podobným měřítkem, které se soustředí na výši držených zásob vzhledem k aktivitě podniku. Je potřeba jej optimalizovat v závislosti na oboru, ve kterém podnikatelský subjekt působí. Vypočítat jej můžeme jako

$$\text{Obrat zásob} = \text{celkové tržby} / \text{zásoby}$$

(Mulačová a Mulač, 2013).

**Ukazatele likvidity** vyjadřují schopnost podniku hradit včas své splatné závazky v požadované výši. Likvidnost je potom míra charakteristika konkrétního majetku vyjadřující obtížnost jeho transformace do hotovostní formy. Dle zahrnovaného majetku rozlišujeme tři základní stupně likvidity (Kislingerová, 2010).

**Běžná likvidita** ukazuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, pokud by transformoval veškerá svá oběžná aktiva do hotovostních prostředků. Optimální výše pro tento ukazatel je stanovena v rozmezí hodnot od 1,5 do 2,5. Vypočítat ji můžeme podle vztahu

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

(Kislingerová, 2010).

**Pohotová likvidita** vylučuje nejméně likvidní složku oběžných aktiv, za kterou jsou považovány zásoby (zejména materiál, suroviny, polotovary, nedokončenou výrobu, hotové výrobky a případně zboží). Zde považujeme za žádoucí dosažení hodnot v intervalu 1 – 1,5. Výpočet její hodnoty je tedy vyjádřen vztahem

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

(Kislingerová, 2010).

**Okamžitá likvidita** bere v potaz pouze nejlikvidnější formu oběžných aktiv, kterou zastupují peněžní prostředky. Od čitatele pohotové likvidity tedy dále odečítá i



krátkodobé pohledávky. Žádoucí hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5. Výsledný výpočet probíhá podle vztahu

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$$

(Kislingerová, 2010).

### 1.10.5 Analýza soustav ukazatelů

Pro účely této práce bude využito soustavy ukazatelů v podobě **Altmanova modelu**, který spadá do kategorie modelů bankrotních. Je také nazýván Z-score. Jeho modifikace, kterou lze použít pro společnosti, jejichž akcie nejsou kótovány na burze, vychází ze vztahu

$$Z = 0,72 X_1 + 0,85 X_2 + 3,11 X_3 + 0,42 X_4 + 1,00 X_5,$$

kde  $X_1$  = pracovní kapitál / aktiva,  $X_2$  = nerozdělený zisk / aktiva,  $X_3$  = zisk před úroky a zdaněním / aktiva,  $X_4$  = vlastní kapitál / celkové dluhy,  $X_5$  = tržby / aktiva (Dluhošová, 2011).

Pokud podnik dosáhne na hodnotu ukazatele  $Z$  vyšší než 2,90, pravděpodobnost jeho bankrotu je nízká. V případě, že dosáhne na úroveň  $Z$  menší než 1,20, je pravděpodobné, že k jeho bankrotu dojde. Šedá zóna, tedy nejednoznačnost potenciálního bankrotu, se nachází v intervalu  $1,20 < Z < 2,90$  (Dluhošová, 2011).

Využit bude rovněž **Index IN05**, jenž je stanoven pomocí konstrukce pěti poměrových ukazatelů s příslušným váženým koeficientem. Výpočet probíhá podle vztahu

$$\begin{aligned} IN05 = 0,13 \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,04 \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \\ + 0,21 \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé zdroje}} \end{aligned}$$

(Neumaier a Neumaierová, 2005).

Poměr EBITu k nákladovým úrokům je vzhledem k častým extrémním hodnotám doporučeno omezit na horní hranici 9 s ohledem na skutečnost, že podniky často mohou mít zcela minimální úrokové náklady. Pokud je výsledná hodnota IN05 na úrovni 0,9 nebo nižší, podnik netvoří hodnotu pro své vlastníky. Je-li hodnota 1,6 nebo vyšší, podnik

pro své vlastníky hodnotu tvoří a je proto hodnocen pozitivně. V intervalu mezi těmito hranicemi se podnik nachází v šedé zóně, kde nelze zcela jednoznačně stanovit, zda hodnotu tvoří či nikoliv (Neumaier a Neumaierová, 2015).

## 1.11 Postup sestavení finančního plánu, analýza generátorů hodnoty

Generátory hodnoty jsou souborem několika hlavních podnikohospodářských veličin, které primárně určují hodnotu podniku. Jsou ale také základním stavebním kamenem tvorby finančního plánu. Patří mezi ně mimo jiné především tržby (obrat) a jejich růst, marže provozního zisku, investice do pracovního kapitálu a investice do dlouhodobého majetku (Mařík, 2011).

### 1.11.1 Prognóza vývoje trhu a tržeb podniku

Na strategickou analýzu by měla navázat prognóza vývoje celkového trhu, kde společnost působí. Při sestavování predikce vývoje trhu se vychází z podkladů, které zpracovávají oficiální instituce. Ty jsou obvykle běžně k dispozici k dohledání u příslušných institucí. Prognóza trhu je velmi tvůrčí činností, nicméně obecně lze vycházet z postupů

- analýzy časových řad a jejich extrapolace pomocí vhodných statistických nástrojů, která využívá například vyrovnání dosavadního vývoje vhodnou trendovou funkcí lineárního, mocninného, exponenciálního či logaritmického charakteru,
- použití jednoduché a vícenásobné regresní analýzy pro účely modelování vztahu mezi velikostí poptávky a různými faktory, které ji ovlivňují,
- odhadu budoucího vývoje podle srovnání se zahraničím (Mařík, 2011).

Stanoveny budou **hlavní faktory**, které mohou mít vliv na velikost relevantního trhu. Jedná se o ukazatele typu HDP, který odráží celkový hospodářský vývoj, demografický vývoj, kupní síla obyvatelstva, inflace a podobné. Východiskem jsou zveřejňované časové řady těchto dat z minulosti a také jejich prognózy oficiálních institucí. Následně je provedena kvantitativní analýza dle korelační analýzy, neboť mezi vysvětlovanou a vysvětlující proměnnou lze obvykle pozorovat významnou korelaci (Mařík, 2011).

Závěrem prognózy je **předpoklad vývoje trhu** v období následujícím za roky, které byly podrobeny analýze. Obvykle je nutné zachovat předpoklad stabilního vývoje, který by

měl plynule navazovat na ten dosavadní. Pro odhad bude využita regresní analýza a analýza časového trendu s využitím vhodných trendových funkcí (Mařík, 2011).

Následuje **stanovení tržního podílu** vybraného podniku, který je v ideálním případě stanoven na úrovni vyjádření ve finančních i fyzických jednotkách a jejich podílu k celkové velikosti relevantního trhu. Projekce budoucích tržeb společnosti by měla rovněž vycházet ze strategické analýzy. Prognóza tak může být dále korigována především pro nejbližší období v souvislosti s kapacitními možnostmi podniku a dalšími faktory (Mařík, 2011).

### 1.11.2 Marže provozního zisku

Provozní zisková marže vychází z korigovaného provozního zisku NOPBT (z anglického net operating profit before tax), tedy čistého operačního zisku před zdaněním. Tato kategorizace zisku je stěžejní pro oceňování podniku. Pro účely sestavení finančního plánu můžeme výpočet marže provozního zisku tzv. shora modifikovat na vztah

*Zisková marže = provozní zisk před odpisy a daní / tržby.*

Při prognóze shora vycházíme z vývoje ziskové marže v minulosti a následně zdůvodňujeme trend, kterým by se měla vyvíjet do budoucna. Postupně jsou realizovány následující kroky:

1. Výpočet provozního výsledku hospodaření před daní a odpočtem odpisů a z něj odvozené ziskové marže
2. Analýza minulé ziskové marže a faktorů na ni působících
3. Odhad vlivu hlavních faktorů na marži do budoucna pro stanovení procentních odhadů marže
4. Dopočet provozního výsledku hospodaření do budoucích let jako součin plánovaných tržeb a odhadnuté ziskové marže (Mařík, 2011).

Druhým přístupem je stanovení prognózy ziskové marže zdola. V tomto případě jsou nejprve stanoveny prognózované položky provozních nákladů. Dále jsou doplněny o méně významné provozní nákladové položky a případně i výnosy. Poté je dopočten provozní zisk jako rozdíl provozních výnosů a nákladů, což vede k dopočtu ziskové marže (Mařík, 2011).

## 1.12 Plánování položek pracovního kapitálu

Způsob plánování položek pracovního kapitálu vychází z analýzy náročnosti výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu v minulosti. Z technického hlediska lze tuto vazbu zachycovat ukazateli, které dávají do poměru tržby a vybranou rozvahovou položku, tedy pomocí ukazatelů obratu. Následně je třeba zjistit hlavní příčiny sledovaného vývoje. Poté je třeba zohlednit působení těchto zjištěných faktorů do budoucnosti a predikovat jejich vývoj a vliv na položky pracovního kapitálu do budoucna (Mařík, 2011).

Pro plán těchto položek tedy můžeme využít **metodu procentních poměrů** složek aktiv a pasiv k tržbám. Jsou-li tyto poměry známy v jednotlivých letech a je-li k dispozici i plán tržeb, mohou být tyto položky stanoveny jako součin odpovídajících procentních poměrů a velikosti tržeb v plánovaném období (Fotr, 1999).

Vhodná je také **metoda ukazatelů obratu**, která vychází z nejen z relace tržeb, ale také jednotlivých složek aktiv a pasiv. Ukazatele obratu jsou vyjádřeny formou počtu obrátek, nebo jako doba obratu ve dnech. V prvním případě poměrujeme úhrn tržeb k velikosti dané položky. Zjištěný poměr ukazuje počet obrátek za rok. Pro jednotlivá léta plánovaného období můžeme tento ukazatel použít společně s plánem tržeb a potažmo odvodit položky rozvahy. Výpočet je stanoven jako podíl plánovaných tržeb a ukazatele obratu rozvahové položky (Fotr, 1999).

## 1.13 Investice do dlouhodobého majetku

Extrapolace trendů je u investic obtížnější, neboť jsou zpravidla realizovány v nárazovějších intervalech. Přístup k plánování investiční náročnosti je možný ve třech variantách (Mařík, 2011).

**Globální přístup** je charakteristický pro průběžné investice. Postup stanovení vychází z analýzy využití provozně nutného dlouhodobého majetku ve vztahu k tržbám a potažmo koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto. Následně je možno jej využít k dopočtu z predikce tržeb na plánované období. Koeficient lze vyjádřit vztahem

*Koeficient brutto DM = investice brutto do provozně nutného dlouhodobého majetku / tržby*

nebo lze případně využít také koeficientu náročnosti růstu tržeb na netto investice dle vztahu

*Koeficient investic netto DM = přírůstek dlouhodobého majetku / přírůstek k tržbám*

(Mařík, 2011).

**Přístup podle hlavních položek** se zaměřuje na plán do nejbližších let. Spočívá v analýze konkrétních podnikových investičních plánů pro jednotlivé akce a projekty. Jsou-li podloženy analýzou efektivnosti, mohou být hlavním zdrojem pro predikci úrovně majetku (Mařík, 2011).

**Přístup založený na odpisech** realizuje plán investic s relací k odpisům. Základním pilířem je předpoklad, že investice pod úrovní odpisů jsou nedostatečné k dlouhodobému přežití a udržení růstu. Rozhodující je pro podnik to, zda si dokáže vydělat na investice, které jsou nutné pro jeho přežití. Zmíněné přístupy je vhodné pro analýzu a prognózu dlouhodobého majetku kombinovat (Mařík, 2011).

## 1.14 Sestavení plánových účetních výkazů

Konstrukce finančního plánu spočívá ve vyhotovení hlavních finančních výkazů – výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu peněžních toků. Na základě provedené analýzy a prognózy generátorů hodnoty jsou naplánovány hlavní položky, které mají stěžejní vliv na provoz podniku. Jsou jimi

- tržby realizované z prodeje hlavních produktů,
- zisková marže a potažmo peněžně vyjádřený provozní zisk,
- nákladové položky v souvislosti s výše uvedenou ziskovou marží,
- plán výše zásob, pohledávek a závazků,
- výchozí prognóza investic pro udržení hlavního provozu podniku (Mařík, 2011).

Následně je potřeba tyto základy rozšířit o další stavební prvky, prostřednictvím kterých bude možno zkonstruovat kompletní výkaz zisků a ztrát, rozvahy a výkaz peněžních toků (Mařík, 2011).

## **Plán financování**

Plán financování zobrazuje předpokládané splátky úvěrů, příjem nových úvěrů či potřebné navýšení vlastních zdrojů podniku. Slouží ke kontrole reálnosti predikce vývoje generátorů hodnoty (Mařík, 2011).

## **Méně významné položky**

Doplnit můžeme rovněž plánované hodnoty dalších položek, které pomohou zajistit kontinuitu mezi minulými finančními výkazy a plánovanými budoucími. Může jít o drobnější nákladové a výnosové položky, strukturu pohledávek nebo závazků a další, u nichž je patrné periodické opakování (Mařík, 2011).

## **Předpokládané výplaty dividend**

Vhodné je rovněž zapracování předpokládaného naložení s potenciálně realizovaným ziskem. Zakomponování výplaty podílů na zisku vlastníkům zvyšují věrohodnost plánu (Mařík, 2011).

## **Formální dopočty**

Poslední položkou vhodnou k doplnění jsou formální dopočty, které doposud nebyly vypočteny při sestavování dílčích plánů. Typicky se může jednat o celkové peněžní toky, nerozdělený zisk či plánovanou tvorbu ziskových fondů (Mařík, 2011).

### **1.14.1 Stanovení položek výkazu zisků a ztrát**

Na základě dříve zmíněných podkladů můžeme přejít ke konkrétní formulaci výkazu zisků a ztrát. Nejprve jsou stanoveny položky související s hlavní činností.

- **Tržby za prodej zboží a výrobků** = tržby předcházejícího roku \* odhadnuté tempo růstu dle strategické analýzy.
- **Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby** = výše zásob hotových výrobků a nedokončené výroby (vč. zvířat) ke konci roku – výše zásoby k začátku roku (dle plánu pracovního kapitálu).
- **Aktivace** vystupuje jako odhad dle výše v minulosti pouze pokud se vyskytovala pravidelně.
- **Výkony** = tržby za prodej zboží a výrobků + změna stavu zásob + aktivace.

- **Hlavní nákladové položky dle objemu výkonů** = tržby \* procento tržeb odhadované dle plánu generátorů hodnoty.
- **Obchodní marže** = tržby za prodej zboží \* procento obchodní marže odhadované dle plánu generátorů hodnoty.
- **Přidaná hodnota** = tržby \* procento přidané hodnoty odhadnuté dle plánu generátorů hodnoty.
- **Náklady na prodané zboží** = tržby za zboží – obchodní marže.
- **Osobní náklady** = tržby \* procento osobních nákladů odhadované dle plánu generátorů hodnoty. Náklady na sociální zabezpečení jsou pak vyčísleny vynásobením osobních nákladů očekávaným procentem příspěvku na sociální a zdravotní pojištění.
- **Odpisy** jsou převzaty z plánu investic.
- **Ostatní pravidelné provozní položky** jsou stanoveny individuálně opět vynásobením tržeb procentem odhadnutým v rámci plánu generátorů hodnoty.
- **Korigovaný provozní výsledek hospodaření** = přidaná hodnota – osobní náklady – odpisy – případné ostatní náklady související s hlavním provozem.

Následuje vyčíslení nákladů na cizí kapitál.

- **Nákladové úroky** jsou převzaty z plánu financování

Dále pokračujeme stanovením neprovozních nákladů a výnosů.

- Tržby za prodej majetku a zůstatková hodnota prodaného majetku jsou plánovány většinou pouze při pravidelném výskytu.
- Výnosy z finančního majetku jsou odvozeny z minulých hodnot a také v souvislosti s předpokládaným nákupem nebo odprodejem finančního majetku.

Výše uvedené položky odpovídají dřívější struktuře účetních výkazů, která byla od roku 2016 pozměněna dle českého účetního standardu č. 024. Pro realizaci finančního plánu však není jejich forma závazná, nicméně při zpracování diplomové práce budou zmíněné položky plánovány v rámci ekvivalentů aktuálně platné struktury (Česko, 2016).

Ve finální části je stanoven celkový výsledek hospodaření a daň dle očekávané sazby daně z příjmů pro následující roky. Mimořádný výsledek hospodaření obvykle plánován není (Mařík, 2011).

#### **1.14.2 Stanovení položek rozvahy**

Výkaz rozvahu sestavujeme ve dvou dílčích krocích. První z nich spočívá v určení velikosti aktiv a vybraných položek pasiv, což umožní určit předpokládanou výši dodatečných externích zdrojů financování. V druhé etapě dochází ke kompletaci plánové rozvahy. V případě potřeby je určena struktura dodatečného externího kapitálu jako poměru kapitálu vlastního a dlouhodobého cizího (Fotr, 1999).

##### **Položky závislé na tržbách**

Některé položky aktiv i pasiv rozvahy jsou značně ovlivněny úrovní dosahovaných tržeb a jejich vývojem v čase. Za předpokladu, že trend růstu tržeb je pozitivní, bude nejspíše také docházet k růstu

- zásob, u nichž je vyvíjen tlak na větší dispozici materiálu, nedokončené výroby i výrobků,
- pohledávek za předpokladu stejné platební morálky odběratelů,
- části krátkodobých závazků (především z obchodního vztahu kvůli vyšší potřebě surovin, materiálů, energií),
- finančního majetku kvůli zachování likvidity při růstu krátkodobých závazků,
- investičního majetku v případě nutnosti rozšíření výrobních kapacit pro rozšíření produkce (Fotr, 1999).

Pro účely této práce bude zvolena metoda ukazatelů doby obratu v souladu s výše uvedeným plánem položek pracovního kapitálu (Mařík, 2011).

#### **1.14.3 Další položky rozvahy**

Následuje stanovení dalších položek rozvahy, u nichž závislost na tržbách není markantní.



## Plánování stálých aktiv

Pro sestavení spolehlivého odhadu stálých aktiv je zapotřebí plánovaný investiční program podniku, který zobrazuje investice věcného charakteru a finanční plán investic. Položky stálých aktiv jsou proto přebírány z vyhotoveného plánu investic do dlouhodobého majetku (Mařík, 2011).

## Plán peněžních prostředků

Plán peněžních prostředků je převzat z plánu peněžních toků (Mařík, 2011).

## Stanovení dodatečného externího kapitálu

Dle velikosti potřebných aktiv v jednotlivých letech lze v plánovaném období určit také velikost pasiv, která vyjadřují potřebu celkových zdrojů financování. Část z nich zabezpečí již existující zdroje financování, ale při růstu aktiv je potažmo také potřeba zajistit přírůstek zdrojů financování podniku. Ten může být realizován ze zdrojů interních nebo externích (Fotr, 1999).

Interními zdroji bude zejména zisk po zdanění, který byl zadržen v podniku. Pokud nezajistí potřebný přírůstek zdrojů financování, je třeba zajistit přísun dodatečného externího kapitálu, který může být ve formě kapitálu vlastního či cizího (Fotr, 1999).

- **Základní kapitál** obvykle necháváme na současné úrovni,
- **fondy ze zisku** pro účely finančního plánování není třeba vytvářet a přerozdělovat do nich prostředky. Výjimkou jsou případy společností, které povinně vytvářejí rezervní fond,
- **nerozdělený výsledek hospodaření minulých let** = nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce,
- **výsledek hospodaření běžného roku** je převzat z plánu výkazu zisků a ztrát,
- **krátkodobé závazky** jsou převzaty z plánu pracovního kapitálu. Odpovídat musí změně ve výkaze peněžních toků,
- **dlouhodobé závazky a bankovní úvěry** = stav ke konci předchozího roku – splátky + nová přijetí dle plánu financování (Mařík, 2011).

#### **1.14.4 Stanovení plánového výkazu peněžních toků**

Sestavení výkazu peněžních toků vychází z provázanosti účetních výkazů podniku. Výchozím bodem je stav peněžních prostředků k počátku roku, který přebíráme z předcházejícího období (Mařík, 2011).

Sestavení peněžního toku z hlavního provozu probíhá v následujících krocích:

1. Převzetí provozního výsledku hospodaření, který je následně zdaněn předpokládanou daňovou sazbou
2. Převzetí odpisů a případné změny rezerv z provozní části výkazu zisku a ztráty
3. Převzetí meziročních změn zásob, pohledávek a krátkodobých závazků a případně časového rozlišení z plánu pracovního kapitálu
4. Sestavení provozního peněžního toku z hlavního provozu
5. Převzetí investic do provozně nutného dlouhodobého majetku z plánů investic

Následuje určení nákladů na cizí kapitál, které jsou rovněž převzaty z výkazu zisku a ztráty. Dále je možno přistoupit k sestavení toku z neprovozního majetku, který probíhá v následujících krocích:

1. Převzetí výnosů souvisejících s neprovozním majetkem a nákladů na neprovozní majetek (jen těch, které jsou výdajem)
2. Doplnění o případné investice do neprovozního majetku
3. Zahrnutí případných neprovozních pohledávek a závazků
4. Zařazení mimořádných příjmů a výdajů (pokud přicházely v úvahu)
5. Dopočet difference v dani z příjmu rozdílem mezi celkovou daní z příjmů ve výsledovce a daní připadající na provozní zisk, který byl vypočten v provozní části.

Navazuje sestavení toku z finanční činnosti složené z těchto operací:

1. Převzetí předpokládaných výdajů na splátky úvěrů, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmů z přijetí nových z plánů dlouhodobého financování
2. Naplánování příjmů z externího navýšení vlastního kapitálu (pokud přichází v úvahu)

3. Plán výdajů na výplaty dividend a podílu na zisku vlastníkům (pokud jsou realizovány)

Z výše uvedeného postupu je sestaven celkový peněžní tok, který po přičtení k počátečnímu stavu peněžních prostředků vede k určení konečného stavu peněžních prostředků pro dané plánované období (Mařík, 2011).

## 2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro účely sestavení finančního plánu v rámci této diplomové práce byla zvolena společnost Gumex, spol. s r.o.

Obchodní firma:	GUMEX, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	2. února 1994
Sídlo:	Za Drahou 1856, Strážnice
Identifikační číslo:	499 75 366
Základní kapitál:	1 000 000 Kč

Na trhu působí dlouhodobě již od roku 1994 jako rodinný podnik (GUMEX, spol. s r.o., 2018).



Obr. 5: Logo společnosti Gumex (Zdroj: GUMEX, spol. s r.o., 2018)

### 2.1 Historie

Společnost Gumex, spol. s r.o. je dlouholetým českým tradičním výrobcem pryžových a plastových výrobků. Byla vybudována jako rodinný podnik a dnes je významným účastníkem trhu v tomto odvětví zpracovatelského průmyslu. Obsluhuje více než 12 000 unikátních zákazníků především v segmentu výrobních a také servisních podniků (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

Společnost byla založena v roce 1994. Své kořeny má zapuštěny v jihomoravském městě Strážnice, které je známé nejen pro svou bohatou folklórní historii, ale také díky působení několika významných podnikatelských subjektů. Nicméně od svého založení se působení Gumexu rozšířilo i mimo hlavní sídlo (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

V roce 2001 společnost expandovala do Brna, kde uvedla do provozu další pobočku s cílem posílit své postavení v Jihomoravském kraji, a v roce 2003 přibyla další pobočka i v Praze. Záhy poté došlo i k založení dceřiné společnosti GUMEX SK, spol. s r.o., která sídlí v Bratislavě a je plně ve vlastnictví Gumexu. Tato společnost se rovněž zaměřuje na nákup a prodej plastikářských a gumářských výrobků, což koresponduje s dlouhodobou strategií české matky. V roce 2011 byla pod slovenskou entitou otevřena další pobočka v Žilině a začátkem roku 2015 také třetí slovenská pobočka v Košicích. Celkově tak ekonomicky spřízněná skupina obou entit zaměstnává 135 zaměstnanců (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

Společnost si za dobu svého působení vybuodovala stabilní pozici na trhu a těší se také získaným oceněním za své kontinuálně velmi pozitivní výsledky. V roce 2015 se umístila na třetím místě v anketě Vodafone Firma roku pro region Jihomoravský kraj a o dva roky později se ve stejné kategorii umístila ještě o příčku lépe (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

## **2.2 Podnikatelská filozofie**

Základními pilíři podnikové filozofie Gumexu jsou individuální přístup k zákazníkům, maximální soustředění na uspokojení jejich potřeb, znalost a dostupnost kvalitního produktového portfolia a poskytování smysluplných doplňkových služeb na špičkové úrovni (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

Důležitým aspektem je rovněž udržování významných obchodních partnerství. Přestože Gumex působí především na českém a slovenském trhu, nebrání se ani spolupráci se zahraničními subjekty (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

Gumex si zakládá na flexibilním přístupu a jako podklad své vize uvádí jednoduché motto, které praví, že i díky maličkostem můžeme změnit svět i sebe k lepšímu. Základními hodnotami, které společnost jako celek uznává, jsou především poctivost související s odborným, efektivním a odpovědným řešením všech procesů, systém a řád práce a také vývoj a neustálé zlepšování rozvoje společnosti s uplatněním nejpokrokovějších dostupných technologií (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

## **2.3 Výrobní zaměření**

Společnost Gumex je držitelem certifikace normy ISO 9001:2016. Zaměření na kvalitu nabízeného zboží i vlastních produktů a služeb je klíčovým aspektem při realizaci její ekonomické činnosti. Audit kvality byl ve společnosti proveden certifikačním orgánem TÜV SÜD Czech s.r.o. a od ledna roku 2017 jí byl udělen certifikát potvrzující zavedení, používání a udržování systému managementu kvality dle výše uvedené normy v oboru dodávek průmyslových výrobků z pryže a plastů určených pro transport materiálů v různém skupenství, výroby těsnění a dopravníkových pásů včetně souvisejících služeb (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

Výrobní činnost podniku spadá dle klasifikace ekonomických činností NACE do kategorie C – zpracovatelský průmysl, 22 Výroba pryžových a plastových výrobků, 22.1 Výroba pryžových výrobků, 22.19 Výroba ostatních pryžových výrobků (ARES, 2018).

### 3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Následující část práce bude věnována strategické analýze vybraného podniku a jejímu hodnocení ve vzájemných souvislostech. Využito bude především SLEPTE analýzy, dále Porterova modelu pěti sil a také analýzy 7S.

#### 3.1 Analýza SLEPTE

Okolí podniku GUMEX, spol. s r.o. bude analyzováno pomocí metody SLEPTE, v rámci níž bude věnována pozornost rozboru faktorů sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a také ekologického prostředí.

##### 3.1.1 Sociální faktory

Společnost GUMEX, spol. s r.o. působí primárně v Jihomoravském kraji, konkrétně ve Strážnici, kde byla založena a kde se také nachází její hlavní sklad, prodejna a sídlo vedení. Strategickým rozmístěním provozoven ale v průběhu let dle konzultace s vedoucími pracovníky dokázala obsáhnout téměř celý trh České republiky. Slovensko obsluhuje dceřiná společnost GUMEX SK, spol. s r.o.



Obr. 6: Mapa působnosti společnosti Gumex (Zdroj: GUMEX, spol. s r.o., 2018)

Podle poskytnutých interních informací má společnost nejsilnější postavení především v Jihomoravském kraji, Zlínském kraji a také v Praze a okolí.

Dle dat Českého statistického úřadu (2017) bylo evidováno k 31.12.2016 v Jihomoravském kraji 1 178 812 obyvatel s meziročním nárůstem o 0,32 % oproti stavu roku minulého. Podíl nezaměstnanosti v souladu s celkovým trendem ekonomiky poklesl z 7,01 % na 6,11 % a průměrná hrubá mzda vzrostla meziročně o 3,46 %. HDP na obyvatele rovněž vzrostl o necelá 2 %.

Zlínský kraj vykazuje stagnaci počtu obyvatel s mírným meziročním poklesem -0,16 %. Podíl nezaměstnaných se taktéž vyvíjel pozitivně a došlo ke snížení z 5,98 % na 4,92 %. Průměrná hrubá mzda se zvýšila o 3,65 % a HDP na obyvatele se taktéž pozitivně zhodnotil o 4,41 %.

I v Praze se počet obyvatel téměř nezměnil a v příznivém duchu jsou vykazovány veškeré zmíněné ukazatele. Podíl nezaměstnaných klesl dokonce o více než 20 %, průměrná mzda rostla absolutně o 2 225 Kč a HDP na obyvatele rostl o 2,22 %.

Tab. 1: Demograficko-ekonomické ukazatele (Zdroj: Český statistický úřad, 2017)

Ukazatel	Jihomoravský kraj		Zlínský kraj		Hlavní město Praha	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Počet obyvatel	1 178 812	1 175 025	583 698	584 676	1 272 732	1 262 507
HDP na obyvatele (v Kč)	436 430	427 906	391 336	374 779	937 542	917 183
Průměrná hrubá mzda (v Kč)	25 786	24 924	23 453	22 627	34 940	32 715
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu 15-64 let (v %)	6,11	7,01	4,92	5,98	3,35	4,20

Na základě výše uvedených dat lze konstatovat, že pozitivní růst zmíněných ukazatelů odpovídá konjunkturální fázi ekonomiky. Navázáno na ně bude dále v kapitole věnované ekonomickým faktorům.

### 3.1.2 Legislativní faktory

Stejně jako jiné obchodní korporace je i společnost Gumex, spol. s r.o. ovlivněna především Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, a dále také, co se týče pracovněprávních vztahů, Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Společnosti působící na území České republiky se musí podřídit sbírce zákonů a sbírce mezinárodních smluv. Vzhledem k vedení účetnictví je společnost povinna dodržovat také Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a související předpisy. Mimo zmíněné aspekty je povinna také dodržovat předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.



Daňová problematika je obsažena zejména v Zákoně č. 586/1992., o daních z příjmu a Zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, neboť je subjekt vzhledem ke své pozici plátcem daně z přidané hodnoty. Zboží analyzované společnosti spadá do základní sazby daně z přidané hodnoty 21 %. První snížená sazba DPH činí dle výše uvedeného zákona 15 % a druhá snížená sazba je stanovena ve výši 10 %.

### 3.1.3 Ekonomické faktory

Na základě analýzy historických dat a prognózy vycházející z aktuální makroekonomické predikce České republiky, kterou zpracovalo Ministerstvo financí ČR k lednu 2018, je možno konstatovat, že česká ekonomika nadále pozitivně pokračuje s růstem potenciálního produktu. Tyto údaje budou stěžejní také pro realizaci prognózy tržeb odvětví podniku, která bude součástí vyhotovení finančního plánu.

Dle této predikce je hlavním faktorem růstu souhrnná produktivita výrobních faktorů. Data rovněž navazují na analýzu sociálního prostředí. Nabídka práce je ovlivněna snižováním počtu obyvatel v produktivním věku 15 – 64 let. Negativum stárnutí populace ale eliminuje zvyšování míry participace (Ministerstvo financí ČR, 2018).

Tab. 2: Vybrané makroekonomické ukazatele (Zdroj: Český statistický úřad, 2017)

Makroekonomický ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP (mld. Kč, b.c.)	4 024	3 930	3 962	4 034	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773	5 042	5 304	5 530
Růst HDP (% , r/r, reálně)	2,7	-4,8	2,3	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,3	3,4	2,6
Průměrná míra inflace (% , r/r)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,6	2,1
Zaměstnanost (% , r/r)	1,6	-1,4	-1	0,4	0,4	1	0,8	1,4	1,9	1,6	0,6	0,2
Spotřeba domácností (% , r/r, reálně)	2,9	-0,6	1	0,3	-1,2	0,5	1,8	3,7	3,6	4	3,7	2,7
Spotřeba vlády (% , r/r)	0,5	-0,8	-1,7	1	-2	2,5	1,1	1,9	2	1,9	1,8	1,5

Rostoucí úroveň průměrných mezd a snižování podílu nezaměstnaných na obyvatelstvu věkové skupiny 15 – 64 let může být z pohledu společnosti Gumex hrozbou, která spočívá v tlaku na zvyšování mezd zaměstnanců a zvyšující se náročnosti obstarání nových pracovních sil.

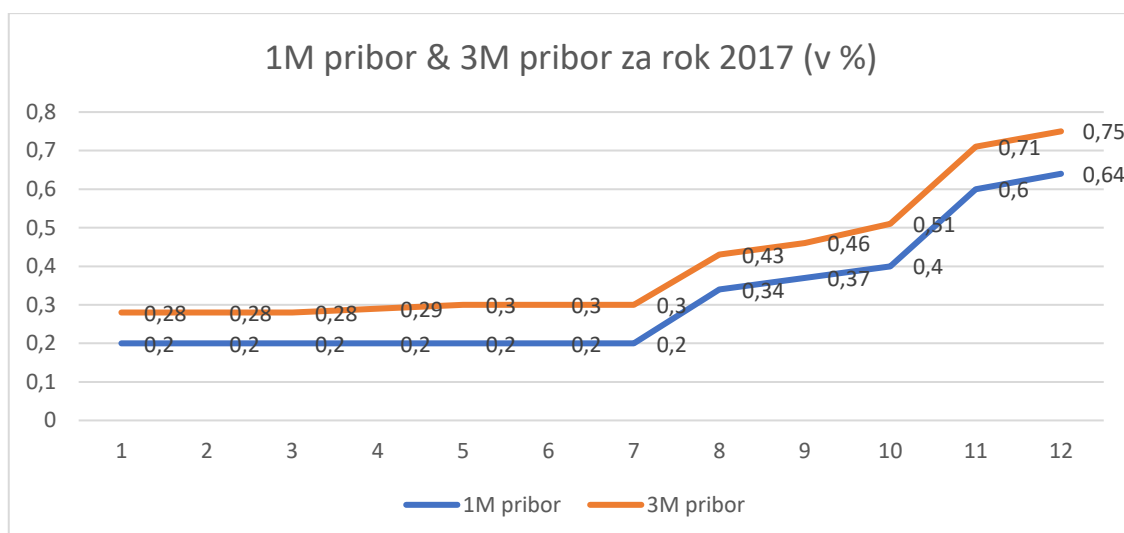
V oblasti měnových kurzů bude stěžejní především kurz CZK/EUR vzhledem k propojení se slovenskou dcerou a současně částí transakcí realizovaných mimo území České republiky. Vývoj kurzu zobrazuje následující graf, kde je patrné ukončení udržování kurzového závazku České národní banky 27 CZK/EUR z dubna roku 2017 (Kurzy.cz, 2018).



Graf 1: Vývoj kurzu měn EUR/CZK za období 2012 – 2017 (Zdroj: Kurzy.cz, 2018)

Dalším významným ukazatelem je průměrná míra inflace, která rovněž vykazuje vzestupnou tendenci. Oproti období let 2014 – 2016, kdy se držela nízko pod úrovní 1 %, je nyní její další vývoj predikován na 2,5 % pro rok 2017. Dle dostupných dat vychází její příčina z nabídky i poptávky. I zde nacházíme propojení s velmi nízkou nezaměstnaností, rychlým růstem mezd a potažmo zvýšení nákladů práce. K jejímu utlumení vedlo posílení koruny po ukončení kurzového závazku ČNB z dubna roku 2017, které se však reálně projevilo teprve ve druhé polovině roku (Ministerstvo financí ČR, 2018).

Pozornost je třeba věnovat také úrokovým sazbám, ke kterým je vztah společnosti jasně vymezen, neboť disponuje dvěma zásadními investičními úvěry, které mají stanovenou variabilní úrokovou sazbu podle vývoje referenčních sazeb 1M PRIBOR a 3M PRIBOR. Jejich aktuální vývoj zobrazující nedávný značný nárůst naznačuje níže uvedený graf. Roční sazba 1M PRIBOR byla stanovena na úrovni 0,31 % a 3M PRIBOR na úrovni 0,41 % (Česká národní banka, 2018).



Graf 2: Vývoj referenčních sazeb PRIBOR za rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká národní banka, 2018)

### 3.1.4 Politické faktory

Vliv politické scény České republiky může mít rovněž dopad na úspěšnost podnikání. I tato oblast je totiž úzce propojená s prostředím legislativy a ekonomiky. Aktuální politické prostředí se jeví jako méně stabilní. Globálním trendem je posun k polaritě společností. Pro Českou republiku je aktuálně specifická také nejistá situace související s problematickým sestavením vlády, která vznikla po volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. Znatelné je i prolínání aktuálních hrozeb ve smyslu globálního terorismu, organizovaných zločinů či humanitárních krizí a migračních vln do politického diskurzu (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2018).

Česká republika je aktivním členem Evropské unie, NATO, OSN, OBSE a mimo jiné i dalších multilaterálních struktur, které mohou více či méně ovlivňovat podmínky podnikatelského prostředí a odstraňovat bariéry obchodu. Prioritou je udržování liberálně-demokratického ústavního pořádku. Česká republika podporuje prohloubení liberalizace vnitřního trhu Evropské unie pro zajištění a udržení konkurenceschopnosti služeb, energetiky, digitalizace, ale i dalších odvětví s cílem konvergence naší ekonomiky s významnými evropskými zeměmi (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2018).

Společnost GUMEX, spol. s r.o. není přímo politicky exponována a její vedoucí členové nejsou politicky aktivní.

### **3.1.5 Technologické faktory**

Přestože majoritu tržeb tvoří prodej zboží charakteru pryžových výrobků, průmyslových hadic, spon, lepidel, protihlukových desek či dopravních pásů, Gumex realizuje také vlastní výrobu a doplňkové služby, ke kterým využívá flotilu strojové výbavy, která je postavena na nejmodernějších technologiích v oboru. Jedná se především o zařízení sloužící k řezání vodním paprskem, při kterém je dosahováno tlaku v rozmezí 50 – 400 MPa, či řezání hydroabrazivním paprskem, stroje pro sekání hadic s využitím pneumatických děliček, digitální plotery pro tvarové řezání a frézování nebo lisovací technologie pro osazování a servis hydraulických hadic (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

### **3.1.6 Ekologické prostředí**

Ekologické faktory jsou velmi aktuálním tématem napříč ekonomickými sektory. GUMEX, spol. s r.o. klade vysoký důraz na ochranu životního prostředí. Prioritou společnosti je minimalizace negativních dopadů, které by mohly vznikat v souvislosti s jejími podnikatelskými aktivitami a činnostmi na okolí podniku. Stejnou filozofii udržuje i na úrovni ekonomicky spřízněné skupiny, do které spadá její dceřiná společnost působící na Slovensku. Při výrobě nejsou používány nebezpečné suroviny, které by mohly mít významný negativní ekologický dopad (GUMEX, spol. s r.o., 2016).

Gumex je také nositelem certifikátu managementu kvality ISO 9001:2016, který potvrzuje využívání profesionálního systému kvality při dodávkách průmyslových výrobků z pryží a plastů určených pro transport materiálu v různém skupenství a souvisejících činnostech na velmi dobré úrovni (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

## **3.2 Analýza 7S**

Nyní bude přistoupeno k rozboru vnitřního prostředí společnosti formou analýzy 7S.

### **Strategie**

Strategie společnosti Gumex, spol. s r.o. vychází z vize, podle které je stěžejní změnit svět i sebe k lepšímu. Strategicky se tak společnost snaží udržet nepřetržitý rozvoj své činnosti podpořený vývojem a využíváním funkčních a spolehlivých high-tech řešení. Primárně se zaměřuje na udržitelný rozvoj své pozice na trhu plastikářských a gumárenských výrobků a maximální využití svých dlouhodobých zkušeností v oboru.

Stěžejní je také implementace a dodržování certifikace normy ISO 9001:2016 v otázce systému managementu kvality (GUMEX, spol. s r.o., 2016).

### **Struktura**

Ve společnosti Gumex, spol. s r.o. je aplikována liniová organizační struktura a také procesní a projektové řízení. Ani jeden z těchto principů není uplatňován samostatně – jejich řízení stojí na promyšlené kombinaci obou. Zpětná vazba je získávána při kontrole plnění strategických cílů systémem ukazatelů a pravidelných reportingů (GUMEX, spol. s r.o., 2016).

### **Systémy**

Stěžejním pilířem vnitropodnikových systémů je informační základna ERP systému HELIOS Orange a DataPoint. Propojení informačních systémů souvisí se stylem řízení a pomáhá naplňovat především strategii podniku a sdílené hodnoty v oblasti rychlé a efektivní komunikace a sdílení informací (GUMEX, spol. s r.o., 2016).

### **Styl řízení**

Styl řízení společnosti slouží k naplňování podnikatelské strategie. Úsilím zaměstnanců a podniku jako celku je naplnění plánovaných tržeb, udržitelnost přidané hodnoty společnosti. Aplikována je liniová organizační struktura a také procesní a projektové řízení ve vzájemných souvislostech (GUMEX, spol. s r.o., 2016).

### **Spolupracovníci**

Pracovněprávní vztahy jsou řízeny vnitřními předpisy. Celkově společnost zaměstnává v českých pobočkách 111 stálých zaměstnanců a 25 zaměstnanců ve slovenské dceřiné společnosti GUMEX SK, spol. s r.o. v Bratislavě. Důraz je kladen na rozvoj odborných znalostí a dovedností všech pracovníků, a především na sdílení informací a snadné zabezpečení informačních toků (GUMEX, spol. s r.o., 2016).

### **Sdílené hodnoty**

Společnost Gumex, spol. s r.o. uvádí jako základní sdílené hodnoty, které uznává, především poctivost a snahu o realizaci veškeré činnosti na nejvyšší úrovni z hlediska odbornosti, efektivity a odpovědnosti. Dále je to také systém a řád v práci, spolehlivé

vazby mezi lidmi, fungující komunikace a snadné toky informací. V neposlední řadě je to potom vývoj a důraz na to, aby prvky sortimentu byly stále zlepšovány a vyvíjeny (GUMEX, spol. s r.o., 2018).

### **Schopnosti**

Společnost si na okolním podnikatelském trhu hájí velmi dobrou pozici. Své portfolio produktů nabízí především subjektům působícím ve stavebnictví, strojírenství, automobilovém průmyslu, elektrotechnickém průmyslu, potravinářství a dalších. Se svými dlouholetými zkušenostmi a důrazem na dodržování kvality a efektivního řízení je připravena využívat aktuálních tržních příležitostí. Společnost má čtyři vlastníky, kteří jsou zároveň aktivními jednatelem společnosti a zastávají vedoucí a manažerské pozice (GUMEX, spol. s r.o., 2016).

## **3.3 Porterův model konkurenčních sil**

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelská síť společnosti Gumex, spol. s r.o. je dostatečně diverzifikovaná a subjekt tak není výraznou měrou závislý na konkrétním odběrateli či skupině odběratelů, což lze hodnotit velmi pozitivně ve vztahu k možné změně struktury zákazníků či výpadku některých z nich. Společnost nebyla ochotna poskytnout konkrétní seznam nejvýznamnějších odběratelů. Hodnocení odběratelů tedy bylo provedeno pouze na základě udávaného poměru nákupů k celkovým tržbám společnosti za rok 2017. Ten se u tří největších zákaznických firem pohybuje v řádech jednotek procent. Největší odběratel generuje 1,78 % tržeb, druhý největší 1,45 % tržeb a třetí 1,20 %. Tuto pozitivní skutečnost lze připsat i působení firmy a realizaci zakázek napříč celou Českou republikou.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Diverzifikace dodavatelů je taktéž poměrně výrazná. Majoritní dodavatel, kterého si společnost nepřála jmenovat, realizuje především dodávky pryžových hadic a technické pryže, což představuje dle konzultace s nákupním oddělením společnosti 23,92 % celkových dodávek. Další dodavatelé ale nemají na celku podíl vyšší než 7 %. Druhý nejvýznamnější dodává vytlačované pryžové profily s podílem 6,62 % a od třetího je

odebírán sortiment profilů s kovovou výztuhou. Tyto dodávky tvoří 5,63 % celku. Vstupní produkty a zboží jsou zpravidla jednoduchého charakteru a nahrazování dodavatelů by v tomto ohledu při jejich případném výpadku nemělo být příliš problematické.

### **Stávající konkurence**

Konkurenty společnosti Gumex, spol. s r.o. jsou jiné firmy působící ve výrobě a prodeji pryžových a plastikářských výrobků a zboží. Pro srovnání i do následující finanční analýzy byly proto zvoleny dva subjekty, jejichž sortiment a služby jsou blízké řešením, která nabízí Gumex.

Jedná se v první řadě o společnost ADITEG s.r.o., která vznikla v roce 2003 blízko Znojma. Disponuje rovněž vlastním výrobním, skladovým a distribučním centrem a specializuje se na výrobu těsnění, technické pryže, hadic, profilů a dalších podobných součástí. Disponuje certifikací ISO 9001:2008 a ISO 14001:2005 (Aditeg s.r.o, 2018).

Dále je pozornost věnována konkurentovi Essentra Components s.r.o. Ta je součástí celosvětové sítě společnosti Essentra, která sídlí v Británii. Stejně jako tomu bylo v předchozím případě disponuje certifikací kvality podle normy ISO 9001:2008 a také 14001:2005. Sortimentní zaměření se rovněž prolíná – zaměřuje se na výrobu a prodej těsnění, silentbloků, krytek a zátek, ochranných prvků potrubí a rychloupínáků (Essentra Components s.r.o., 2018).

Je však potřeba zdůraznit, že Gumex se svým zaměřením snaží nabídnout širokou škálu produktů, a především také služeb souvisejících se značnými investicemi do technologií, čímž dosahuje značné míry diferenciací od svých konkurentů. To společnosti poskytuje značnou konkurenční výhodu.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů do odvětví je částečně limitován požadavky odběratelů na certifikaci výrobce. Značná je také kapitálová náročnost pro vybudování potřebných provozních prostor a také jejich vybavení moderními technologiemi. Jako bariéru můžeme zvažovat i nutné know-how technologie výroby a efektivní produkce výrobků z pryžových materiálů. Vstup nových konkurentů do odvětví je reálný, nicméně

s ohledem na zmíněné požadavky se dá předpokládat, že by hrozba mohla přijít spíše ze strany expanze zahraničního subjektu s totožným zaměřením.

### **Hrozba substitutů**

S ohledem na diverzifikaci produktového portfolia společnosti existují substituty spíše na jejich dílčích úrovních. Vzhledem k tomu, že Gumex, spol. s r.o. nabízí různorodé produkty od těsnicí pryže přes průmyslové hadice až po dopravníkové pásy či průmyslové podlahoviny, nelze jednoznačně určit konkrétní substituty v rámci tohoto sortimentu jako celku. U některých kategorií, například průmyslových podlahovin, se nabízí nahrazení pomocí řešení ze standardních materiálů, nicméně v celkovém kontextu hodnotím hrozbu substitutů jako nízkou s ohledem na velmi rozmanité produkty, které Gumex nabízí.

## **4 FINANČNÍ ANALÝZA**

V této části diplomové práce bude provedena analýza finančních ukazatelů společnosti vycházející zejména z poskytnutých účetních výkazů a dalších doplňujících informací. Zároveň bude provedeno také srovnání s odvětvím trhu, ve kterém společnost Gumex, spol. s r.o. působí, a vybranými konkurenty z tohoto sektoru. Provedena bude analýza absolutních i poměrových ukazatelů a rovněž jejich soustav.

### **4.1 Analýza absolutních ukazatelů**

V této části budou nejprve vyhotoveny horizontální a vertikální analýza výkazu rozvahy a také výkazu zisku a ztráty. Pro účely srovnatelnosti a také přiblížení současnému stavu zároveň s odkazem na budoucí vyhotovení finančního plánu byly dostupné účetní výkazy převedeny do formy, která je platná dle Českého účetního standardu pro podnikatele č. 024, který stanovuje převodový můstek mezi položkami účetní závěrky, které jsou platné k 1. lednu 2016 a srovnatelnými položkami, které byly platné k 31. prosinci 2015 (Česko, 2016).

### **4.2 Horizontální analýza aktiv**

Pomocí horizontální analýzy jsou sledovány změny jednotlivých položek výkazu rozvahy. Tyto změny jsou zachyceny v procentuální i absolutní hodnotě.



Tab. 3: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

	Horizontální analýza	2013/2012		2014/2013		2015/2014		2016/2015	
		V %	V tis. Kč	V %	V tis. Kč	V %	V tis. Kč	V %	V tis. Kč
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	↑ 11,38	↑ 13250	↑ 34,23	↑ 44376	↑ 3,69	↑ 6416	↑ 4,32	↑ 7798
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
B	<b>Dlouhodobý majetek</b>	↑ 4,73	↑ 3031	↑ 47,25	↑ 31702	↑ 5,77	↑ 5700	↑ 2,61	↑ 2725
B I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	↓ -20,31	↓ -159	↑ 100,96	↑ 630	↓ -9,09	↓ -114	↑ 90,26	↑ 1029
2	Ocenitelná práva	↓ -20,31	↓ -159	↑ 68,91	↑ 430	↓ -27,61	↓ -291	↑ 127,26	↑ 971
2.1	Software	↓ -20,31	↓ -159	↑ 68,91	↑ 430	↓ -27,61	↓ -291	↑ 127,26	↑ 971
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 377	↑ 15,38	↑ 58
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	↑ 200	↓ -100,00	↓ -200	→ 0,00	→ 0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	↑ 200	↓ -100,00	↓ -200	→ 0,00	→ 0
B II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	↑ 4,98	↑ 3099	↑ 47,51	↑ 31060	↑ 1,78	↑ 1716	↑ 2,56	↑ 2514
1	Pozemky a stavby	↓ -1,56	↓ -793	↓ -1,10	↓ -552	↑ 69,20	↑ 34298	↓ -2,23	↓ -1867
1.1	Pozemky	→ 0,00	→ 0	↑ 20,89	↑ 589	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
1.2	Stavby	↓ -1,65	↓ -793	↓ -2,41	↓ -1141	↑ 74,31	↑ 34298	↓ -2,32	↓ -1867
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	↑ 28,81	↑ 3188	↓ -1,35	↓ -193	↑ 0,10	↑ 14	↑ 31,06	↑ 4372
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	↑ 233,89	↑ 704	↑ 3164,68	↑ 31805	↓ -99,35	↓ -32596	↑ 4,21	↑ 9
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	↑ 233,89	↑ 704	↑ 3164,68	↑ 31805	↓ -99,35	↓ -32596	↑ 4,21	↑ 9
B III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	↑ 9,09	↑ 91	↑ 1,10	↑ 12	↑ 371,20	↑ 4098	↓ -15,72	↓ -818
1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	↑ 9,09	↑ 91	↑ 1,10	↑ 12	↑ 371,20	↑ 4098	↓ -15,72	↓ -818
C	<b>Oběžná aktiva</b>	↑ 22,54	↑ 11339	↑ 20,52	↑ 12651	↑ 0,75	↑ 556	↑ 6,54	↑ 4895
C I.	<b>Zásoby</b>	↑ 18,04	↑ 5780	↑ 26,90	↑ 10172	↑ 7,46	↑ 3581	↑ 0,20	↑ 101
1	Materiál	↓ -18,59	↓ -127	↑ 2,88	↑ 16	↑ 25,70	↑ 147	↑ 4,87	↑ 35
3	Výrobky a zboží	↑ 18,84	↑ 5907	↑ 27,26	↑ 10156	↑ 7,24	↑ 3434	↑ 0,13	↑ 66
3.1	Výrobky	↑ 72,64	↑ 77	↑ 214,21	↑ 392	↑ 169,39	↑ 974	↓ -23,43	↓ -363
3.2	Zboží	↑ 18,66	↑ 5830	↑ 26,34	↑ 9764	↑ 5,25	↑ 2460	↑ 0,87	↑ 429
C II.	<b>Pohledávky</b>	↑ 19,08	↑ 3287	↑ 10,09	↑ 2069	↓ -4,39	↓ -992	↑ 11,33	↑ 2447
1	Dlouhodobé pohledávky	↓ -12,09	↓ -201	↑ 3,35	↑ 49	↓ -0,26	↓ -4	→ 0,00	→ 0
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	↓ -12,09	↓ -201	↑ 3,35	↑ 49	↓ -0,26	↓ -4	→ 0,00	→ 0
2	Krátkodobé pohledávky	↑ 22,41	↑ 3488	↑ 10,60	↑ 2020	↓ -4,69	↓ -988	↑ 12,18	↑ 2447
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	↑ 14,48	↑ 2225	↑ 17,94	↑ 3157	↓ -4,98	↓ -1033	↑ 14,09	↑ 2778
2.4	Pohledávky - ostatní	↑ 647,69	↑ 1263	↓ -77,98	↓ -1137	↑ 14,02	↑ 45	↓ -90,44	↓ -331
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	↑ 86,15	↑ 199	↓ -49,53	↓ -213	↑ 9,68	↑ 21	↓ -93,28	↓ -222
2.4.5	Dohadné účty aktivní	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 83	↑ 27,71	↑ 23	↓ -100,00	↓ -106
2.4.6	Jiné pohledávky	↑ 2855,56	↑ 1064	↓ -97,96	↓ -1007	↑ 4,76	↑ 1	↓ -13,64	↓ -3
C III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
C IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	↑ 216,59	↑ 2272	↑ 12,35	↑ 410	↓ -54,49	↓ -2033	↑ 138,22	↑ 2347
1	Peněžní prostředky v pokladně	↓ -60,47	↓ -78	↑ 133,33	↑ 68	↑ 32,77	↑ 39	↑ 17,72	↑ 28
2	Peněžní prostředky na účtech	↑ 255,43	↑ 2350	↑ 10,46	↑ 342	↓ -57,36	↓ -2072	↑ 150,58	↑ 2319
D.	<b>Časové rozlišení</b>	↓ -55,31	↓ -1120	↑ 2,54	↑ 23	↑ 17,24	↑ 160	↑ 16,36	↑ 178
1	Náklady příštích období	↓ -0,55	↓ -5	↓ -0,11	↓ -1	↑ 18,46	↑ 166	↑ 12,02	↑ 128
3	Příjmy příštích období	↓ -99,55	↓ -1115	↑ 480,00	↑ 24	↓ -20,69	↓ -6	↑ 217,39	↑ 50

Celkově bilanční suma společnosti Gumex, spol. s r.o. pravidelně rostla. Velkou měrou se na tomto faktu podílí **dlouhodobý majetek**, přičemž zásadním bodem bylo jeho znatelné navýšení v průběhu roku 2014, kde započala výstavba nových provozních prostor, které byly částečně financovány z prostředků účelového úvěru ČSOB. Z tohoto důvodu došlo meziročně ke značnému zvýšení nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku o absolutní částku 31 805 tis. Kč, která se po zařazení stavby do užívání projevila v následujícím roce v položce stavby. Ve stejném období byl realizován i související nákup pozemků. Kromě této výrazné investice podnik průběžně investoval i do hmotných movitých věcí a jejich souborů – převážně specifických strojů pro obnovení a rozšíření výrobních technologií. Pokles jejich netto hodnoty byl zaznamenán pouze v průběhu roku 2014, což mohlo souviset s investiční náročností realizovaného stavebního projektu. V dlouhodobém finančním majetku je evidován držený podíl v dceřině slovenské

společnosti GUMEX SK, spol. s r.o., jehož hodnota byla v průběhu sledovaných let přeceňována. V roce 2015 došlo k nejvýznamnějšímu přecenění na 5 202 tis. Kč, což představovalo nárůst rozvahové položky na 371 % původní hodnoty. V roce 2016 pak došlo k negativnímu přecenění a potažmo poklesu na 4 384 tis. Kč, tedy o 15,72 %.

**Oběžná aktiva** vykazují taktéž trvalý růst, který však pozvolně snižuje své tempo. V letech 2013 a 2014 se meziroční růst oběžných aktiv drží nad hranicí 20 %. Výrazným vlivem je v tomto případě navyšování zásob. V roce 2013 došlo k jejich absolutnímu růstu o 5 780 tis. Kč a v roce 2014 o dalších 10 172 tis. Kč. Je potřeba brát v potaz, že se jedná o stavový ukazatel, nicméně tento vývoj naznačuje značné rozšiřování sortimentu. V následujících letech růst zpomaluje. V roce 2015 zásoby narostly o 7,46 % a rok 2016 znamenal spíše jejich stagnaci s růstem 0,20 %. Úroveň vykazovaných pohledávek je kolísavějšího charakteru.

Zásadní položkou jsou krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, které v roce 2013 rostly o 14,48 %, v roce 2014 o 17,94 % a teprve v roce 2015 vykázaly mírnější pokles o 4,98 %. V roce 2016 opět vzrostly o 11,33 %, což představovalo absolutně částku 2 447 tis. Kč na celkových 22 496 tis. Kč. Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů se po celé analyzované období pohybují kolem částky 1 500 tis. Kč s mírnými výkyvy. V celkovém kontextu se jedná o drobnější položku a její stabilní úroveň není vnímána jako kritická. Ostatní položky pohledávek, tedy zálohy, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky jsou spíše doplňkového charakteru a jejich kolísavá úroveň ve sledovaných letech měla na celkový stav pohledávek spíše drobnější vliv.

Peněžní prostředky taktéž ve sledovaných letech kolísají. V roce 2013 došlo k nárůstu o 2 272 tis. Kč, což bylo meziroční zvýšení o 216,59 %. Další růst o 12,35 % byl vykázán i v roce 2014, kde šlo absolutně o částku 410 tis. Kč. V roce 2015 pak došlo k znatelnému poklesu o 54,49 %, což znamenalo absolutně úbytek o 2 033 tis. Kč. V roce 2016 byl opět zaznamenán nárůst o 2 347 tis. Kč.

**Časové rozlišení** aktiv rostlo ve všech zkoumaných letech, kromě roku 2013, kdy došlo k poklesu o 1 120 tis. Kč vlivem evidovaných mimořádných příjmů příštích období, které se dále již nevyskytovaly. V následujících letech byl v absolutním vyjádření zaznamenán pouze drobný nárůst a hodnota se pohybovala kolem hodnoty 1 000 tis. Kč.

### 4.3 Vertikální analýza aktiv

Dále navazuje vertikální analýza aktiv, která zkoumá procentuální podíl jednotlivých položek rozvahy.

Tab. 4: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

		Vertikální analýza (v %)	2012	2013	2014	2015	2016
		AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
A		Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B		Dlouhodobý majetek	55,04	51,75	56,77	57,91	56,96
B I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	0,67	0,48	0,72	0,63	1,15
	2	Ocenitelná práva	0,67	0,48	0,61	0,42	0,92
	2.1	Software	0,67	0,48	0,61	0,42	0,92
	4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,21	0,23
	5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00
	5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00
B II.		Dlouhodobý hmotný majetek	53,50	50,43	55,42	54,40	53,48
	1	Pozemky a stavby	43,74	38,66	28,48	46,48	43,56
	1.1	Pozemky	2,42	2,17	1,96	1,89	1,81
	1.2	Stavby	41,32	36,48	26,52	44,59	41,75
	2	Hmotné movité věci a jejich soubory	9,51	10,99	8,08	7,80	9,80
	5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,26	0,78	18,85	0,12	0,12
	5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,26	0,78	18,85	0,12	0,12
B III.		Dlouhodobý finanční majetek	0,86	0,84	0,63	2,88	2,33
	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0,86	0,84	0,63	2,88	2,33
C		Oběžná aktiva	43,22	47,55	42,70	41,49	42,37
C I.		Zásoby	27,52	29,17	27,57	28,58	27,45
	1	Materiál	0,59	0,43	0,33	0,40	0,40
	3	Výrobky a zboží	26,93	28,74	27,25	28,18	27,05
	3.1	Výrobky	0,09	0,14	0,33	0,86	0,63
	3.2	Zboží	26,84	28,60	26,92	27,32	26,42
C II.		Pohledávky	14,80	15,82	12,98	11,97	12,77
	1	Dlouhodobé pohledávky	1,43	1,13	0,87	0,84	0,80
	1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	1,43	1,13	0,87	0,84	0,80
	2	Krátkodobé pohledávky	13,37	14,70	12,11	11,13	11,97
	2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	13,20	13,57	11,92	10,93	11,95
	2.4	Pohledávky - ostatní	0,17	1,12	0,18	0,20	0,02
	2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,20	0,33	0,12	0,13	0,01
	2.4.5	Dohadné účty aktivní	0,00	0,00	0,05	0,06	0,00
	2.4.6	Jiné pohledávky	-0,03	0,79	0,01	0,01	0,01
C III.		Krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C IV.		Peněžní prostředky	0,90	2,56	2,14	0,94	2,15
	1	Peněžní prostředky v pokladně	0,11	0,04	0,07	0,09	0,10
	2	Peněžní prostředky na účtech	0,79	2,52	2,08	0,85	2,05
D.		Časové rozlišení	1,74	0,70	0,53	0,60	0,67
	1	Náklady příštích období	0,78	0,69	0,52	0,59	0,63
	3	Příjmy příštích období	0,96	0,00	0,02	0,01	0,04

Struktura bilance je dlouhodobě téměř v rovnováze, co se týče jejího rozdělení mezi dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. **Dlouhodobý majetek** tvoří v roce 2012 55 % celkových aktiv, v roce 2013 jeho podíl drobně klesl na 51,75 % a v roce 2014 se znovu

navýšil s ohledem na realizaci investice do výstavby nemovitosti na 56,77 %. Dalšího růstu se položka dočkala s rozšířením výraznějších investic v roce 2015 na 57,91 % a v roce 2016 byl podíl dlouhodobého majetku 56,96 %. Podíl dlouhodobého majetku je v souladu s oborem působení společnosti, neboť realizuje nejen nákup a prodej pryžových výrobků, ale také vlastní výrobu. Minoritní podíl má softwarové vybavení společnosti, které se pohybuje pod hranicí 1 %. Dlouhodobý finanční majetek měl podíl rovněž pod úrovní 1 % až do roku 2015, kde došlo ke zmiňovanému přecenění a potažmo také zvýšení podílu tohoto typu majetku na 2,88 %.

**Oběžná aktiva** poté bez mála tvoří zbývající část bilanční sumy. Poměr zásob ku pohledávkám je dlouhodobě na úrovni blížíící se dvojnásobku. Zásoby se stabilně pohybují ve sledovaných pěti letech od 27,45 % do 29,17 % celkových aktiv. Pohledávky se taktéž stabilně drží v rozpětí od 11,97 % do 15,82 %. Naprostou většinu z nich tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Pozitivním aspektem je skutečnost, že ve sledovaných letech nedocházelo k žádnému extrémním výkyvům, což rovněž usnadňuje predikci položek výkazu rozvahy ve finančním plánu.

**Časové rozlišení** aktiv tvoří kromě roku 2012 méně než 1 % bilanční sumy.

## 4.4 Horizontální analýza pasiv

Ve stejném duchu bude nyní přistoupeno k horizontální analýze pasiv rozvahy.

Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

	Horizontální analýza	2013/2012		2014/2013		2015/2014		2016/2015	
		V %	V tis. Kč	V %	V tis. Kč	V %	V tis. Kč	V %	V tis. Kč
	PASIVA CELKEM	↑ 11,38	↑ 13250	↑ 34,23	↑ 44376	↑ 3,69	↑ 6416	↑ 4,32	↑ 7798
A	Vlastní kapitál	↑ 13,74	↑ 6926	↑ 21,99	↑ 12608	↑ 14,44	↑ 10103	↑ 23,81	↑ 19059
A I.	Základní kapitál	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
1	Základní kapitál	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
A II.	Ážio a kapitálové fondy	↑ 411,54	↑ 107	↑ 9,77	↑ 13	↑ 2806,85	↑ 4098	↑ 1,86	↑ 79
2	Kapitálové fondy	↑ 411,54	↑ 107	↑ 9,77	↑ 13	↑ 2806,85	↑ 4098	↑ 1,86	↑ 79
2.1	Ostatní kapitálové fondy	→ 0,00	→ 16	↑ 6,25	↑ 1	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	↑ 350,00	↑ 91	↑ 10,26	↑ 12	↑ 3176,74	↑ 4098	↑ 1,87	↑ 79
A III.	Fondy ze zisku	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
1	Ostatní rezervní fondy	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	↑ 13,85	↑ 5351	↑ 7,27	↑ 3200	↑ 21,19	↑ 10000	↑ 29,72	↑ 17000
1	Nerozdělený zisk minulých let	↑ 13,85	↑ 5351	↑ 7,27	↑ 3200	↑ 21,19	↑ 10000	↑ 29,72	↑ 17000
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	↑ 13,88	↑ 1468	↑ 78,01	↑ 9395	↓ -18,63	↓ -3995	↑ 11,35	↑ 1980
A VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
B.+C.	Cizí zdroje	↑ 11,19	↑ 7231	↑ 43,89	↑ 31543	↓ -3,47	↓ -3588	↓ -11,98	↓ -11956
B.	Rezervy	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0
C.	Závazky	↑ 11,19	↑ 7231	↑ 43,89	↑ 31543	↓ -3,47	↓ -3588	↓ -11,98	↓ -11956
C I.	Dlouhodobé závazky	↓ -11,62	↓ -2827	↑ 93,77	↑ 20159	↓ -5,33	↓ -2221	↓ -9,67	↓ -3813
2	Závazky k úvěrovým institucím	↓ -15,26	↓ -3413	↑ 104,16	↑ 19746	↓ -6,92	↓ -2678	↓ -12,20	↓ -4394
8	Odložený daňový závazek	↑ 29,97	↑ 586	↑ 16,25	↑ 413	↑ 15,47	↑ 457	↑ 17,03	↑ 581
C II.	Krátkodobé závazky	↑ 24,95	↑ 10058	↑ 22,60	↑ 11384	↓ -2,21	↓ -1367	↓ -13,48	↓ -8143
3	Krátkodobé přijaté zálohy	↓ -20,00	↓ -21	↑ 227,38	↑ 191	↑ 60,36	↑ 166	↑ 5,90	↑ 26
4	Závazky z obchodních vztahů	↑ 68,56	↑ 9587	↑ 27,21	↑ 6414	↓ -19,20	↓ -5758	↓ -9,75	↓ -2363
8	Závazky - ostatní	↑ 1,88	↑ 492	↑ 17,88	↑ 4779	↑ 13,41	↑ 4225	↓ -16,25	↓ -5806
8.1	Závazky ke společníkům	↑ 11,11	↑ 8	↑ 65,00	↑ 52	→ 0,00	→ 0	↑ 14,39	↑ 19
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	↑ 2,23	↑ 497	↑ 2,93	↑ 668	↑ 29,59	↑ 6941	↓ -17,91	↓ -5445
8.3	Závazky k zaměstnancům	↑ 16,10	↑ 235	↑ 23,30	↑ 395	↑ 1,53	↑ 32	↑ 19,42	↑ 412
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	↑ 18,40	↑ 156	↑ 28,39	↑ 285	↑ 1,47	↑ 19	↑ 17,51	↑ 229
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	↓ -17,26	↓ -241	↑ 291,26	↑ 3364	↓ -64,93	↓ -2934	↓ -58,23	↓ -923
8.6	Dohadné účty pasivní	↓ -99,39	↓ -163	↑ 800,00	↑ 8	↑ 1300,00	↑ 117	↓ -32,54	↓ -41
8.7	Jiné závazky	→ 0,00	→ 0	→ 0,00	→ 0	↑ 714,29	↑ 50	↓ -100,00	↓ -57
D.	Časové rozlišení pasiv	↓ -67,69	↓ -907	↑ 51,96	↑ 225	↓ -15,05	↓ -99	↑ 124,33	↑ 695
1	Výdaje příštích období	↓ -67,69	↓ -907	↑ 51,96	↑ 225	↓ -15,05	↓ -99	↑ 124,33	↑ 695

**Vlastní kapitál** se ve sledovaném období stále zvyšoval. Kapitálová vybavenost společnosti tak byla zásadně posilována a značí v závislosti na výše uvedené struktuře značný potenciál společnosti pro tvorbu zisku. Základní kapitál se v letech nijak neměnil a zůstává na úrovni 1 000 tis. Kč. Ážio a kapitálové fondy se dočkaly znatelného zvýšení o 4 098 tis. Kč v roce 2015 v souvislosti s již dříve zmíněným přeceněním podílu ve slovenské dceřiné společnosti. Výsledek hospodaření běžného období v roce 2013 rostl o 13,88 % a dalšího ještě znatelnějšího růstu o 78,01 % se dočkal i v roce 2014. Tehdy šlo o navýšení o 9 395 tis. Kč. V roce 2015 ziskovost poklesla o 18,63 %, což znamenalo snížení o 3 995 tis. Kč. Přesto však zůstal celkový zisk nad úrovní 17 000 tis. Kč. V roce 2016 následoval opětovný nárůst o 11,35 % na celkových 19 424 tis. Kč.

Část zisku byla zadržována ve společnosti, což potvrzuje stálý růst položky nerozděleného zisku minulých let. V roce 2013 zde bylo zadrženo 5 351 tis. Kč, v roce 2014 činil přírůstek 3 200 tis. Kč, v roce 2015 se úroveň zvýšila o 21,19 %, což znamenalo

10 000 tis. Kč a v roce 2016 šlo o částku 17 000 tis. Kč. Vzhledem ke značné bankovní angažovanosti má klient smluvně podmíněno zadržování určité části zisku ve společnosti pro posílení kapitálové vybavenosti. Výše uvedená struktura vlastního kapitálu tuto skutečnost potvrzuje. Fondy ze zisku nebyly ve sledovaném období tvořeny.

**Rezervy** společnost netvořila. Majoritu cizích zdrojů tvoří **závazky**. Jejich úroveň vykazuje také určitou kolísavost. V dlouhodobých závazcích jsou evidovány především dva větší bankovní investiční úvěry, které doplňují úvěry leasingových společností za účelem obnovy vozového parku a pořízování některých specifických výrobních technologií. Tyto úvěry jsou postupně spláceny a uzavírány v závislosti na potřebě obnovy strojového a vozového vybavení společnosti. Stěžejní je tedy vývoj především zmíněných účelových bankovních úvěrů. Hlavním bodem je rok 2014, kde došlo k poskytnutí této bankovní angažovanosti, což značí absolutní nárůst o 20 159 tis. Kč, což znamenalo procentuální navýšení na 104,16 % původní hodnoty. V následujících letech je sledováno postupné snižování v souvislosti se splácením jistiny úvěrových produktů. V roce 2015 došlo ke snížení o 5,33 % a v roce 2016 následovalo snížení o 9,67 %.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů se vyvíjely kolísavě. V roce 2013 vykázaly značný růst o 9 587 tis. Kč, což představovalo 68,56 %. Nárůst se zpomalil na 27,21 % v roce 2014 a v následujících letech došlo k poklesu. V roce 2015 se závazky z obchodních vztahů snížily o 19,2 %, což bylo 5 758 tis. Kč v absolutním vyjádření a následoval pokles o 9,75 % na výsledných 22 331 tis. Kč v roce 2016. Další výraznější položkou krátkodobých závazků jsou krátkodobé finanční výpomoci, kde jsou evidovány úročené půjčky společníků a také provozní linky financování a krátkodobé přijaté úvěry. V roce 2013 i 2014 vykázaly nárůst o necelá tři procenta, nicméně v roce 2015 došlo k navýšení financování v této oblasti o 6 414 tis. Kč prostřednictvím výraznější půjčky společníků. V posledním sledovaném roce 2016 potom došlo poprvé ke snížení této položky o 17,91 %. Závazky k zaměstnancům v daném období meziročně stále narůstaly v odpovídajícím tempu s růstem společnosti. Jejich úroveň však od roku 2012 do 2016 vzrostla z 1 460 tis. Kč na 2 534 tis. Kč. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění vykazují velmi podobný růst vzhledem k jejich značné závislosti na úrovni mezd.

**Časové rozlišení** pasiv ve sledovaných letech taktéž kolísá. V roce 2013 pokleslo o 67,69 % na 433 tis. Kč. V roce 2014 došlo k navýšení o 225 tis. Kč, což představovalo 51,96 % předchozí hodnoty. Následoval pokles o 15,05 % v roce 2015 a opětovné zvýšení o znatelnějších 124,33 % původní hodnoty v roce 2016. Evidovány zde byly po celou dobu pouze výdaje příštích období.

## 4.5 Vertikální analýza pasiv

Provedena bude také vertikální analýza struktury pasiv v rozvaze společnosti.

Tab. 6: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Vertikální analýza (v %)		2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
A	Vlastní kapitál	43,31	44,23	40,19	44,36	52,65
A I.	Základní kapitál	0,86	0,77	0,57	0,55	0,53
1	Základní kapitál	0,86	0,77	0,57	0,55	0,53
A II.	Ážio a kapitálové fondy	0,02	0,10	0,08	2,35	2,30
2	Kapitálové fondy	0,02	0,10	0,08	2,35	2,30
2.1	Ostatní kapitálové fondy	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0,02	0,09	0,07	2,34	2,29
A. III.	Fondy ze zisku	0,14	0,12	0,09	0,09	0,09
1	Ostatní rezervní fondy	0,14	0,12	0,09	0,09	0,09
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	33,21	33,94	27,12	31,70	39,42
1	Nerozdělený zisk minulých let	33,21	33,94	27,12	31,70	39,42
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9,09	9,29	12,32	9,67	10,32
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.+C.	Cizí zdroje	55,54	55,44	59,43	55,33	46,68
B.	Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.	Závazky	55,54	55,44	59,43	55,33	46,68
C. I.	Dlouhodobé závazky	20,90	16,58	23,94	21,86	18,92
2	Závazky k úvěrovým institucím	19,22	14,62	22,24	19,97	16,80
8	Odložený daňový závazek	1,68	1,96	1,70	1,89	2,12
C. II.	Krátkodobé závazky	34,64	38,86	35,49	33,47	27,76
3	Krátkodobé přijaté zálohy	0,09	0,06	0,16	0,24	0,25
4	Závazky z obchodních vztahů	12,01	18,18	17,23	13,43	11,62
8	Závazky - ostatní	22,54	20,61	18,10	19,80	15,90
8.1	Závazky ke společníkům	0,06	0,06	0,08	0,07	0,08
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	19,15	17,58	13,48	16,85	13,26
8.3	Závazky k zaměstnancům	1,25	1,31	1,20	1,18	1,35
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,73	0,77	0,74	0,72	0,82
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	1,20	0,89	2,60	0,88	0,35
8.6	Dohadné účty pasivní	0,14	0,00	0,01	0,07	0,05
8.7	Jiné závazky	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00
D.	Časové rozlišení pasiv	1,15	0,33	0,38	0,31	0,67
1	Výdaje příštích období	1,15	0,33	0,38	0,31	0,67

I poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů můžeme považovat za relativně vyvážený.

**Vlastní kapitál** společnosti tvoří stabilně 40,19 – 44,36 % s výjimkou roku 2016, kde tvoří 52,65 % pasiv. Základní kapitál je minoritní a jeho podíl nepřesahuje ve sledovaných

letech 1 %. Stejně tak je tomu v případě Ážia a kapitálových fondů, kde ale dochází ke zvýšení podílu v letech 2015 a 2016 v souvislosti s přeceněním. Zásadní položkou je zadržovaný zisk minulých let, který se pohybuje mezi 27,12 – 39,42 % a generovaný zisk běžného účetního období, jehož podíl se rovněž stabilně pohybuje v intervalu 9,09 – 12,32 %.

Cizí zdroje jsou tvořeny pouze **závazky** společnosti, rezervy tvořeny nebyly. Dlouhodobé závazky tvoří v roce 2012 podíl 20,9 %, kde jsou majoritou závazky k úvěrovým institucím. V roce 2013 se podíl snižuje na 14,62 %, nicméně s příchodem zmiňované investiční akce v roce 2014 se jejich podíl opět zvyšuje na 23,94 %. S postupným splácením jistiny tento podíl klesá na 21,86 % v roce 2015 a dále 18,92 % v roce 2016.

Krátkodobé závazky se drží v letech 2012 – 2015 na stabilní úrovni v intervalu od 33,47 % do 38,86 % celkových pasiv. Výraznější ztráta podílu se projevuje teprve v roce 2016, kde došlo ke snížení jejich podílu na 27,76 %. Tato změna je ale spíše způsobena druhotně díky znatelnému navýšení vlastního kapitálu, přestože absolutní meziroční rozdíl této položky, který byl zkoumán v horizontální analýze je také třeba brát v potaz.

V celkovém kontextu lze však konstatovat, že výkaz rozvaha nevykazuje žádné extrémní výkyvy ve své struktuře, což je pozitivní pro další predikci vývoje společnosti.



## 4.6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Nyní bude pozornost věnována horizontální analýze účetních výkazů zisku a ztráty společnosti Gumex, spol. s r.o. za analyzované období.

Tab. 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

	Horizontální analýza	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	26% ↑ 7 836	36% ↑ 13 675	7% ↑ 3 682	13% ↑ 7 303
II.	Tržby za prodej zboží	6% ↑ 13 046	21% ↑ 46 814	5% ↑ 12 341	4% ↑ 11 847
A.	Výkonová spotřeba	8% ↑ 14 793	21% ↑ 41 745	5% ↑ 12 993	4% ↑ 10 205
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	7% ↑ 9 876	19% ↑ 30 190	5% ↑ 9 732	4% ↑ 7 695
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	15% ↑ 2 876	47% ↑ 10 582	1% ↑ 407	0% ↑ 72
A.3.	Služby	12% ↑ 2 041	5% ↑ 973	14% ↑ 2 854	11% ↑ 2 438
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-153% ↓ -49	-389% ↓ -315	-181% ↓ -718	113% ↑ 1 260
C.	Aktivace (-)	-7% ↓ -51	23% ↑ 194	-7% ↓ -42	-3% ↓ -22
D.	Osobní náklady	9% ↑ 3 209	20% ↑ 7 348	12% ↑ 5 285	10% ↑ 4 872
D.1.	Mzdové náklady	10% ↑ 2 402	19% ↑ 5 277	12% ↑ 3 881	10% ↑ 3 593
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9% ↑ 807	21% ↑ 2 071	12% ↑ 1 404	9% ↑ 1 279
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10% ↑ 805	20% ↑ 1 808	12% ↑ 1 317	10% ↑ 1 242
D.2.2.	Ostatní náklady	0% ↑ 2	30% ↑ 263	8% ↑ 87	3% ↑ 37
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	15% ↑ 683	23% ↑ 1 207	31% ↑ 1 997	4% ↑ 323
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15% ↑ 683	23% ↑ 1 207	31% ↑ 1 997	4% ↑ 323
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	17% ↑ 756	22% ↑ 1 150	31% ↑ 1 966	5% ↑ 379
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-187% ↓ -73	168% ↑ 57	135% ↑ 31	-104% ↓ -56
III.	Ostatní provozní výnosy	-35% ↓ -694	63% ↑ 819	16% ↑ 337	-31% ↓ -758
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-57% ↓ -569	-51% ↓ -215	111% ↑ 233	-48% ↓ -210
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0 ↑ 99	19% ↑ 19	529% ↑ 624	-63% ↓ -469
III.3.	Jiné provozní výnosy	-22% ↓ -224	131% ↑ 1 015	-29% ↓ -520	-6% ↓ -79
F.	Ostatní provozní náklady	-15% ↓ -300	-6% ↓ -96	116% ↑ 1 789	-23% ↓ -755
F.1.	Zůstatková cena prodaného majetku	-64% ↓ -312	-100% ↓ -178	0 ↑ 156	-100% ↓ -156
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0 ↑ 90	29% ↑ 26	522% ↑ 606	-63% ↓ -457
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	28% ↑ 66	11% ↑ 33	8% ↑ 28	15% ↑ 54
F.5.	Jiné provozní náklady	-12% ↓ -144	2% ↑ 23	92% ↑ 999	-9% ↓ -196
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	12% ↑ 1 903	66% ↑ 11 225	-17% ↓ -4 944	11% ↑ 2 509
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	-100% ↓ -1	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	-100% ↓ -1	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	-17% ↓ -297	-3% ↓ -48	33% ↑ 464	-8% ↓ -154
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	-17% ↓ -162	0 ↓ -1	23% ↑ 185	0 ↓ -2
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	-17% ↓ -135	-7% ↓ -47	45% ↑ 279	-17% ↓ -152
VII.	Ostatní finanční výnosy	-8% ↓ -103	9% ↑ 114	-27% ↓ -367	-60% ↓ -606
K.	Ostatní finanční náklady	19% ↑ 326	-45% ↓ -920	-27% ↓ -300	-44% ↓ -358
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	6% ↓ -133	-48% ↑ 1 082	46% ↓ -531	6% ↓ -94
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	13% ↑ 1 770	83% ↑ 12 307	-20% ↓ -5 475	11% ↑ 2 415
L.	Daň z příjmů	12% ↑ 302	82% ↑ 2 324	-17% ↓ -892	10% ↑ 435
L.1.	Daň z příjmů splatná	16% ↑ 320	110% ↑ 2 496	-20% ↓ -934	8% ↑ 310
L.2.	Daň z příjmů odložená	-3% ↓ -18	-29% ↓ -172	10% ↑ 42	27% ↑ 125
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	14% ↑ 1 468	83% ↑ 9 983	-21% ↓ -4 583	11% ↑ 1 980
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0	0 ↑ 0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	14% ↑ 1 468	83% ↑ 9 983	-21% ↓ -4 583	11% ↑ 1 980
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	8% ↑ 20 084	24% ↑ 61 422	5% ↑ 15 993	5% ↑ 17 786

Vývoj **tržeb** v podniku lze hodnotit velmi pozitivně, neboť každoročně dochází k jejich růstu, a to jak v oblasti prodeje výrobků a služeb, tak i v tržbách za prodej zboží. V roce 2013 došlo k nárůstu tržeb z prodeje výrobků a služeb o 26 %, následovalo další razantní zvýšení o 36 %, které znamenalo absolutní nárůst 13 675 tis. Kč za rok 2014, a dále se

tempo růstu mírně zpomalilo. V roce 2015 tržby z prodeje výrobků a služeb narostly o 7 % a v roce 2016 o 13 %, což znamenalo částku 7 303 tis. Kč. Hlavní položkou jsou však tržby z prodeje zboží, kde můžeme sledovat značný absolutní nárůst v průběhu všech sledovaných let. V roce 2013 došlo ke zvýšení o 13 046 tis. Kč, dále pokračoval velmi výrazný růst v roce 2014 o 46 814 tis. Kč a následně stejně jako v předchozím případě došlo ke zpomalení růstu na 5 % v roce 2015. Absolutně se ale i přesto jednalo o částku 12 341 tis. Kč. V roce 2016 tržby z prodeje zboží vzrostly o dalších 11 847 tis. Kč.

Úměrně k tempu růstu tržeb docházelo ve sledovaném období i k růstu **výkonové spotřeby**. V tabulce můžeme pozorovat, že její vývoj téměř kopíruje tempo růstu tržeb z prodaného zboží, což je dáno provázaností provozního patra výkazu zisku a ztráty. Hlavní položkou výkonové spotřeby jsou náklady vynaložené na prodané zboží. Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace představují spíše drobnější položky a souvisejí s účtováním změny stavu vlastních výrobků a zařizování služeb (např. dopravy) svépomocí. Vzhledem k absolutním částkám meziročních změn nejde o zásadní položky výkazu.

**Osobní náklady** v letech rovněž značně rostou. V roce 2013 došlo k navýšení o 10 %, což znamenalo absolutní růst o 2 402 tis. Kč. V roce 2014 je evidován další nárůst o 19 %, následuje růst o 12 % v roce 2015 a v roce 2016 se přírůstek zpomaluje na 10 %. Přesto jde absolutně o poměrně významnou částku 3 593 tis. Kč. Tento trend je způsoben na jedné straně potřebou nutných pracovníků v letech, kdy se společnost značně rozvíjela, a na druhé straně také současným stavem ekonomiky, kde je patrný tlak na valorizaci mezd zaměstnanců obecně. Po konzultaci samotná společnost přiznává, že právě růst osobních nákladů v čase vnímá jako znepokojující faktor.

**Úpravy hodnot v provozní oblasti** zahrnují zejména odpisy majetku společnosti, které v roce 2013 vykázaly nárůst o 15 %. V roce 2014 pokračovalo zvyšování této položky na 23 %, což představovalo 1 207 tis. Kč. Značné zvýšení je patrné v roce 2015, kde došlo k zařazení provozní haly do majetku podniku, nicméně s ohledem na zařazení budovy do příslušné odpisové skupiny a v souvislosti s délkou jejího odepisování není růst položky extrémní. V roce 2016 poté dochází k drobnému navýšení o 323 tis. Kč. Úpravy hodnot pohledávek představují především tvorby opravných položek, které jsou však v celkovém kontextu rovněž spíše drobnějšího významu, což lze považovat za pozitivní aspekt.

**Ostatní provozní náklady** v letech kolísají. Jsou zde zohledněny nárazové prodeje dlouhodobého majetku, občasné prodeje materiálu a daně a poplatky. V jiných provozních nákladech, které tvoří hlavní část této položky je účtováno zejména pojištění a další drobnější náklady provozního charakteru. V roce 2013 poklesly o 15 % a další pokles následoval i v roce 2014 o 6 %. Souvislost s výraznějším navýšením o 1 789 tis. Kč, což představovalo 116% růst lze spatřit opět v souvislosti s výstavbou provozní haly společnosti. V roce 2016 je evidován pokles o 23 %, což v absolutním vyjádření znamenalo částku 755 tis. Kč.

**Provozní výsledek** v souladu s výše komentovanými položkami ve sledovaných letech roste. Značného nárůstu dosáhl v roce 2014, kde byl v absolutním vyjádření navýšen o 11 225 tis. Kč. Jediný pokles o 17 %, což činilo 4 944 tis. Kč je evidován v roce 2015. Při pohledu na celkové provozní patro je zřejmé, že to bylo způsobeno především zvýšeními odpisy, nárůstem provozních nákladů a také nárůstem nákladů osobních. Nejedná se však o nikterak zásadní propad – především s ohledem na velmi výrazný nárůst provozního výsledku v předchozím roce. V roce 2016 poté došlo k dalšímu zvýšení o 11 %, absolutně 2 509 tis. Kč.

**Nákladové úroky** v prvních dvou letech klesají nejprve o 17 % a následně o 3 % v souladu se splácením jistiny tehdejších úvěrů. V roce 2015 je patrné navýšení související s poskytnutím investičního financování výstavby a také poskytnutím půjček společníků do společnosti. Růst v tomto roce činí 33 % a absolutně se jedná o navýšení o 464 tis. Kč. V roce 2016 došlo jen k mírnému snížení této položky oproti předchozímu roku o 8 %, což znamenalo pokles o 154 tis. Kč. Ostatní finanční výnosy a náklady v letech kolísají, nicméně celkově se opět nejedná o významnou položku. Účtovány jsou zde především poplatky za bankovní služby, revize úvěrů a další finanční služby. **Finanční výsledek hospodaření** je v celém období ztrátový, nicméně ne příliš výrazně a ztrátovost ve finanční oblasti v letech postupně vykazuje spíše klesající tendenci. V posledních třech letech je již vykazována pod úrovní 2 000 tis. Kč.

**Hospodářský výsledek po zdanění** tak ve sledovaných letech v souladu s vývojem jeho majoritní části, kterou představuje provozní výsledek hospodaření, značně roste. Výjimkou je opět pouze rok 2015, kde došlo ke snížení o 21 % a absolutně částku 4 583

tis. Kč. Extrémní růst 83 % byl zaznamenán v roce 2014. Absolutně se jednalo o částku 9 983 tis. Kč.

## 4.7 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza hodnotí procentuální podíl položek výkazu na celkovém čistém obratu.

Tab. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

	Vertikální analýza	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	12,3%	14,4%	15,9%	16,2%	17,5%
II.	Tržby za prodej zboží	86,3%	84,6%	83,0%	82,7%	81,9%
A.	Výkonová spotřeba	76,6%	76,4%	74,8%	75,1%	74,2%
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	61,6%	60,7%	58,5%	58,6%	57,8%
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	8,1%	8,6%	10,2%	9,9%	9,4%
A.3.	Služby	6,9%	7,2%	6,1%	6,7%	7,0%
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0,0%	0,0%	-0,1%	-0,3%	0,0%
C.	Aktivace (-)	-0,3%	-0,3%	-0,2%	-0,2%	-0,2%
D.	Osobní náklady	14,1%	14,3%	13,8%	14,7%	15,4%
D.1.	Mzdové náklady	10,3%	10,4%	10,1%	10,8%	11,2%
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3,8%	3,8%	3,8%	4,0%	4,1%
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,9%	2,0%	2,0%	2,5%	2,5%
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1,9%	2,0%	2,0%	2,5%	2,5%
III.	Ostatní provozní výnosy	0,8%	0,5%	0,7%	0,7%	0,5%
F.	Ostatní provozní náklady	0,8%	0,6%	0,5%	1,0%	0,7%
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	6,3%	6,6%	8,8%	6,9%	7,3%
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0,7%	0,6%	0,4%	0,6%	0,5%
VII.	Ostatní finanční výnosy	0,6%	0,5%	0,4%	0,3%	0,1%
K.	Ostatní finanční náklady	0,7%	0,8%	0,3%	0,2%	0,1%
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-0,9%	-0,9%	-0,4%	-0,5%	-0,5%
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5,4%	5,7%	8,4%	6,4%	6,8%
L.	Daň z příjmů	1,1%	1,1%	1,6%	1,3%	1,3%
L.1.	Daň z příjmů splatná	0,8%	0,9%	1,5%	1,1%	1,2%
L.2.	Daň z příjmů odložená	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4,4%	4,6%	6,8%	5,2%	5,4%
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4,4%	4,6%	6,8%	5,2%	5,4%
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vertikální analýza dokládá, že hlavní výnosovou položku tvoří tržby z prodeje zboží a tržby za vlastní výrobky. Poměr tržeb za vlastní výrobky v analyzovaných letech velmi pozvolna roste. V roce 2012 jde o 12,3 % a v roce 2016 už 17,5 %. Naopak podíl tržeb za zboží mírně klesá. Od roku 2012, kdy činily 86,3 %, se dostávají na 81,9 % k datům 2016. Výkonová spotřeba je v letech taktéž relativně stabilní a její podíl kolísá 74,2 –

76,6 %. Její největší položkou jsou náklady na prodané zboží následované méně výrazným podílem spotřeby materiálu a energií. V případě osobních nákladů je jednoznačně identifikován pozvolný nárůst významu této položky na celku čistého obrátu s výjimkou roku 2014. Mezi lety 2015 a 2016 došlo k navýšení podílu o 0,7 procentních bodů, což při návaznosti na růst tržeb, který byl identifikován v analýze horizontální, značí tlak na zvyšování mezd pracovníků, případně potřebu náboru nových. Odpisy majetku nepřesahují v analyzovaném období hodnotu 2,6 %. Poměr provozního výsledku hospodaření byl nejvyšší v roce 2014, kdy dosáhl na 8,8 %. V ostatních letech kolísal mezi hodnotami 6,3 a 7,3, z nichž druhé zmíněné bylo dosaženo v roce 2016. Následující položky finančního patra si připisují zcela minimální podíl. Finanční výsledek hospodaření je v analyzovaných letech pokaždé ztrátový, což vede na záporné poměry k celkovému obrátu. Výsledek hospodaření po zdanění kolísá. Od roku 2012 do 2014 vzrostl jeho poměr z 4,4 % na 6,8 %. V roce 2015 došlo k menšímu snížení tohoto poměru na 5,2 %, nicméně k roku 2016 význam této položky opět roste a činí 5,4 %.

#### **4.8 Analýza poměrových ukazatelů**

V následující části bude pozornost věnována poměrovým ukazatelům podniku. Vstupní data vycházejí z poskytnutých účetních výkazů a jsou uváděna v tisících Kč.

##### **4.8.1 Ukazatele likvidity**

Standardní ukazatele likvidity byly v tomto případě modifikovány pro účely zachování srovnatelnosti s finančními daty odvětví, které byly generovány z databáze Amadeus a jejichž struktura neumožnila podrobnější členění požadovaných položek zejména z časového hlediska u vykazovaných pohledávek.

Běžná likvidita je tak stanovena jako podíl součtu oběžných aktiv s peněžními prostředky a krátkodobých závazků (včetně bankovních úvěrů). Pohotová likvidita je očištěna o vliv zásob a okamžitá likvidita také o úhrn pohledávek.

Tab. 9: Analýza ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a AMADEUS)

Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,27	1,29	1,26	1,27	1,60
Oběžná aktiva	50 309	61 648	74 299	74 855	79 750
Peněžní prostředky	1 049	3 321	3 731	1 698	4 045
Krátkodobé závazky	40 319	50 377	61 761	60 394	52 251
Obor	2,05	2,31	2,42	2,35	2,16
Konkurent 1	9,60	11,71	15,81	4,53	6,90
Konkurent 2	2,11	4,51	2,31	2,09	2,67
Pohotová likvidita	0,48	0,54	0,49	0,41	0,61
Oběžná aktiva	50 309	61 648	74 299	74 855	79 750
Peněžní prostředky	1 049	3 321	3 731	1 698	4 045
Zásoby	32 033	37 813	47 985	51 566	51 667
Krátkodobé závazky	40 319	50 377	61 761	60 394	52 251
Obor	1,60	1,76	1,88	1,76	1,67
Konkurent 1	6,57	7,41	10,07	3,03	2,35
Konkurent 2	2,11	4,51	2,31	2,09	2,67
Okamžitá likvidita	0,05	0,13	0,12	0,06	0,15
Oběžná aktiva	50 309	61 648	74 299	74 855	79 750
Peněžní prostředky	1 049	3 321	3 731	1 698	4 045
Zásoby	32 033	37 813	47 985	51 566	51 667
Pohledávky	17 227	20 514	22 583	21 591	24 038
Krátkodobé závazky	40 319	50 377	61 761	60 394	52 251
Obor	0,28	0,36	0,41	0,30	0,25
Konkurent 1	3,44	4,08	3,43	1,03	0,77
Konkurent 2	0,71	2,72	1,00	0,86	0,72

Při interpretování modifikovaných ukazatelů likvidity je třeba brát v potaz, že je výpočet zkreslen o hodnotu zahrnutých dlouhodobých pohledávek. V případě Gumex, spol. s r.o. jde však výpočet v čitateli nadhodnocen o částku pohybující se v letech 2012 – 2016 v intervalu od 1 462 tis. Kč do 1 663 tis. Kč, která svým podílem na celkových oběžných aktivech není příliš významná, a proto jsou ukazatele nadále porovnávány s běžnými doporučenými hodnotami, které byly stanoveny v teoretických východiscích. Z výpočtů je zřejmé, že společnost v oblasti běžné likvidity dosáhla na dolní hranici doporučených hodnot teprve v roce 2016. Ukazatele pohotové a okamžité likvidity bohužel nedosahují na doporučené hodnoty. Pohotová se pohybuje v intervalu 0,41 – 0,61 a okamžitá 0,05 – 0,15. Zde je tedy prostor pro zlepšení.

Při srovnání dle modifikovaných ukazatelů s konkurenty a odvětvím je patrné, že Gumex, spol. s r.o. mírně zaostává. Způsobeno je to mimo jiné značnou úrovní krátkodobých závazků. I přes účelové zachování srovnatelnosti je opět třeba připomenout, že i hodnoty odvětví a konkurence jsou nadsazené kvůli zahrnutí dlouhodobých pohledávek.

#### 4.8.2 Ukazatele rentability

Dále je třeba zohlednit vybrané poměrové ukazatele rentability. I v tomto případě byla zachována srovnatelnost s dostupnými daty odvětví získanými z databáze Amadeus.

Tab. 10: Analýza ukazatelů rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a AMADEUS)

Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	0,13	0,13	0,16	0,13	0,14
EBIT	15 226	17 129	27 766	23 410	25 919
Celková aktiva	116 395	129 645	174 021	180 437	188 235
Obor	0,13	0,16	0,23	0,23	0,22
Konkurent 1	0,42	0,37	0,15	0,35	0,23
Konkurent 2	0,24	0,37	0,20	0,10	0,12
ROE	0,21	0,21	0,31	0,22	0,20
EAT	10 576	12 044	21 439	17 444	19 424
Vlastní kapitál	50 411	57 337	69 945	80 048	99 107
Obor	0,17	0,21	0,29	0,30	0,29
Konkurent 1	0,42	0,35	0,19	0,39	0,25
Konkurent 2	0,44	0,43	0,25	0,16	0,19
ROS	0,04	0,05	0,07	0,05	0,05
EAT	10 576	12 044	21 439	17 444	19 424
Tržby	237 829	258 711	319 200	335 223	354 373
Obor	0,05	0,07	0,10	0,11	0,10
Konkurent 1	0,22	0,55	0,73	0,37	0,37
Konkurent 2	0,04	0,15	0,20	0,13	0,15
ROCE	0,16	0,17	0,21	0,16	0,16
EBIT	15 226	17 129	27 766	23 410	25 919
Vlastní kapitál	50 411	57 337	69 945	80 048	99 107
Dlouhodobý cizí kapitál	46 615	44 285	65 112	69 832	60 574
Obor	0,19	0,22	0,32	0,32	0,31
Konkurent 1	0,05	0,07	0,10	0,11	0,10
Konkurent 2	0,64	0,54	0,40	0,18	0,23

EBIT odpovídá dle převodního můstku databáze hodnotě provozního výsledku hospodaření a EAT hospodářskému výsledku společností po zdanění.

Rentabilita aktiv se v analyzovaném období pohybovala mezi 13 – 16 %. Tyto hodnoty ve sledované časové řadě postupně začaly zaostávat oproti rentabilitě aktiv v odvětví. V případě konkurenčních subjektů byl vývoj kolísavý a rozdílný u obou z nich. Konkurenta č. 1 Gumex předčil pouze v roce 2014 a konkurenta č. 2 v posledních dvou letech 2015 a 2016.

Rentabilita vlastního kapitálu činila ve zkoumaných letech 20 – 22 % kromě roku 2014, kde skokově vzrostla na 31 %. Oborové průměry byly překonány v letech 2012 – 2014 a nadále dochází k postupnému snižování. Je ale třeba zdůraznit, že generovaný zisk

podniku se v letech kromě mírného seskoku mezi lety 2014 a 2015 nesnižuje. Klesající tendenci vyvolává především nárůst objemu vlastního kapitálu společnosti díky zadržování části zisku minulých období v pasivech. Sledovaní konkurenti vykázali opět kolísavé hodnoty, které si vzájemně příliš neodpovídají.

Rentabilita tržeb se drží poměrně stabilně mezi 4 – 7 %. Její meziroční pokles po roce 2014 je taktéž způsoben drobným snížením zisku, ale především stálým nárůstem tržeb. Oproti Gumexu dosahovala konkurence na mírně vyšší rentabilitu tržeb a její výsledky se pohybovaly v intervalu 5 – 11 %.

Rentabilita investovaného kapitálu společnosti Gumex, která se v posledních dvou letech ustálila na 16 %, byla značně lepší oproti konkurentovi č. 1, který dosahoval na hodnoty v rozmezí 5 – 11 %. Naopak konkurent č. 2 dosáhl výrazně lepších výsledků v souvislosti s nízkou úrovní dlouhodobého cizího kapitálu. V oborovém srovnání se ROCE Gumexu pohybuje mírně pod hodnotami odvětví.

Přestože se ukazatele rentability často pohybují pod úrovní vykazovanou konkurencí či celým odvětvím, je třeba brát v potaz ziskovost podniku také v absolutní hodnotě a v kontextu časové řady analyzovaných období. Kromě poklesu mezi lety 2014 – 2015, kde byl ale zisk roku 2014 velmi nadstandardní, společnost generuje stále vyšší výsledek hospodaření a poklesy rentabilit jsou způsobeny spíše nárůstem položek, které do ukazatelů vstupují ve jmenovateli.

#### **4.8.3 Ukazatele aktivity**

Dále budou hodnoceny vybrané ukazatele aktivity společností, tedy obraty a doby obratu jednotlivých položek.



Tab. 11: Analýza ukazatelů aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a AMADEUS)

Ukazatele aktivity	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obrat zásob</b>	7,42	6,84	6,65	6,50	6,86
Tržby	237 829	258 711	319 200	335 223	354 373
Zásoby	32 033	37 813	47 985	51 566	51 667
<b>Obor</b>	6,95	9,92	7,14	7,35	2,93
Konkurent 1	4,47	1,80	2,62	3,60	1,71
Konkurent 2	-	-	-	-	-
<b>Obrat aktiv</b>	2,04	2,00	1,83	1,86	1,88
Tržby	237 829	258 711	319 200	335 223	354 373
Aktiva	116 395	129 645	174 021	180 437	188 235
<b>Obor</b>	1,12	1,36	1,14	0,90	0,53
Konkurent 1	1,50	0,17	0,17	0,26	0,28
Konkurent 2	4,74	0,61	0,60	0,72	0,71
<b>Obrat pohledávek</b>	13,81	12,61	14,13	15,53	14,74
Tržby	237 829	258 711	319 200	335 223	354 373
Pohledávky	17 227	20 514	22 583	21 591	24 038
<b>Obor</b>	11,78	10,57	10,43	11,76	3,92
Konkurent 1	4,33	2,33	2,27	2,72	4,92
Konkurent 2	6,06	9,77	8,50	7,95	3,45
<b>Doba obratu zásob</b>	48,49	52,62	54,12	55,38	52,49
Denní tržby	661	719	887	931	984
Zásoby	32 033	37 813	47 985	51 566	51 667
<b>Obor</b>	30,80	29,76	28,93	33,06	31,18
Konkurent 1	80,53	199,57	137,18	100,00	210,91
Konkurent 2	-	-	-	-	-
<b>Doba inkasa pohledávek</b>	26,08	28,55	25,47	23,19	24,42
Denní tržby	661	719	887	931	984
Pohledávky	17 227	20 514	22 583	21 591	24 038
<b>Obor</b>	37,13	36,67	38,42	39,97	39,59
Konkurent 1	83,05	154,30	158,74	132,43	73,19
Konkurent 2	59,40	36,86	42,37	45,28	104,30

Společnost Gumex, spol. s r.o. vykazovala v analyzovaných letech **obrat zásob**, který se v posledních čtyřech letech stabilně držel s menšími odchylkami kolem hodnoty 6,6. Oborové hodnoty značně kolísají a k roku 2016 došlo k poměrně zásadnímu snížení obrátkovosti zásob z 7,35 na 2,93. Konkurent č. 1 dosáhl na značně nižší hodnotu obratu a u konkurenta č. 2 nebylo možno jej určit z důvodu absence zásob. Z toho lze usuzovat, že daná společnost se snaží zásobování minimalizovat a používá výrobu bez zásob. Související **doba obratu zásob** je ve srovnání s konkurentem zásadně lepší. Oborové hodnoty se sice průměrně pohybují za analyzované období kolem 30 dnů, nicméně s ohledem na pomalé zastarávání sortimentu můžeme považovat průměrnou dobu obratu společnosti kolem 50 dnů jako akceptovatelnou pro dané podnikatelské zaměření.

Obrat aktiv nepoklesl pod 1,8, což značí, že se hodnota celkových aktiv obrátila ve vztahu k tržbám téměř dvakrát za rok. Gumex tak předčil ve všech letech kromě roku 2012 oba

konkurenty i odvětví, kde se tyto hodnoty pohybovaly v prvních třech letech nad úrovní 1 a poté zaznamenaly pokles na 0,9 v roce 2015 a 0,53 v roce 2016.

Velmi dobře si společnost vede i v oblasti pohledávek, jejichž obrat předčil oba konkurenty i odvětví ve všech analyzovaných letech. Jejich doba obratu se pohybuje mezi 23 – 28 dny, což je hodnoceno velmi kladně a tato skutečnost vypovídá o bezproblémových inkasech pohledávek od odběratelů. Především konkurent č. 1 vykázal mnohem horší dobu obratu, která v letech 2013, 2014 a 2015 byla dokonce vyšší než 100 dnů.

#### 4.8.4 Ukazatele zadluženosti

V oblasti zadluženosti je zkoumán poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům, koeficient zadluženosti jako poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu a ukazatel úrokového krytí.

Tab. 12: Analýza ukazatelů zadlužení (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a AMADEUS)

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015	2016
Zadluženost	0,56	0,55	0,59	0,55	0,47
Cizí zdroje	64 644	71 875	103 418	99 830	87 874
Aktiva	116 395	129 645	174 021	180 437	188 235
Obor	0,43	0,39	0,37	0,38	0,40
Konkurent 1	0,21	0,05	0,03	0,06	0,07
Konkurent 2	0,62	0,04	0,10	0,09	0,11
Koeficient zadluženosti	1,28	1,25	1,48	1,25	0,89
Cizí zdroje	64 644	71 875	103 418	99 830	87 874
Vlastní kapitál	50 411	57 337	69 945	80 048	99 107
Obor	0,76	0,63	0,59	0,62	0,67
Konkurent 1	0,27	0,28	0,20	0,38	0,35
Konkurent 2	1,63	0,43	0,99	0,82	0,81
Úrokové krytí	8,61	11,64	19,50	12,40	14,95
EBIT	15 226	17 129	277 66	23 410	25 919
Úroky	1 769	1 472	1 424	1 888	1 734
Obor	11,15	10,40	21,28	24,06	17,88
Konkurent 1	81,96	101,33	49,13	77,72	54,42
Konkurent 2	11,06	-	-	-	-

Na první pohled je patrné, že společnost Gumex, spol. s r.o. vykazuje mírně vyšší zadluženost oproti standardním hodnotám v odvětví a sledovaným konkurentům. Způsobeno je to nejen čerpáním investičních úvěrů a úvěrů leasingových společností, ale také úrovní krátkodobých závazků, ve kterých významnou část tvoří také krátkodobé půjčky. Významný nárůst proběhl v roce 2014, kde došlo k přijetí investičního úvěru na financování provozní haly a zároveň její výstavbě, což se projevilo ve výši aktiv i cizích

zdrojů. Pozitivní je také fakt, že se zadluženost společnosti v letech postupně snižuje a k roku 2016 se přibližuje oborovým hodnotám. Konkurence je ale obecně zadlužena méně. Z ukazatele úrokového krytí je patrné, že konkurent č. 2 v posledních čtyřech letech vzhledem k nulové výši úroků úvěrové financování vůbec nevyužíval.

#### 4.9 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů vychází rovněž z dostupných účetních výkazů za jednotlivá období a data jsou uváděna v tisících Kč. V tomto případě nebyla vzhledem k absolutnímu vyjádření a také obtížné kategorizaci položek v databázi Amadeus hodnoty srovnávány s odvětvím.

Tab. 13: Analýza rozdílových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností)

Rozdílové ukazatele	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál	9 990	11 271	12 538	14 461	27 499
Zásoby	32 033	37 813	47 985	51 566	51 667
Krátkodobé pohledávky	17 227	20 514	22 583	21 591	24 038
Peněžní prostředky	1 049	3 321	3 731	1 698	4 045
Krátkodobé závazky	40 319	50 377	61 761	60 394	52 251
Konkurent 1	16 809	23 565	23 305	26 203	36 842
Konkurent 2	8 114	9 716	7 635	8 769	25 978
Poměr ČPK k aktivům	0,09	0,09	0,07	0,08	0,15
Konkurent 1	0,70	0,80	0,69	0,64	0,71
Konkurent 2	0,42	0,52	0,23	0,23	0,57

Zde je sledován především ukazatel čistého pracovního kapitálu a následně také jeho poměr k celkovým aktivům společností pro srovnatelnost z hlediska velikosti subjektů. Gumex, spol. s r.o. vykazuje oproti svým konkurentům pracovní kapitál s výrazně nižším podílem oproti svým konkurentům, ale jeho úroveň se ve sledovaných letech postupně zvyšuje. Významný nárůst se objevuje především mezi lety 2015 a 2016. Způsoben je poklesem krátkodobých závazků společnosti. Nižší podíl je rovněž spojen s touto položkou, kam spadají také krátkodobé provozní úvěry. Část oběžných aktiv vstupujících do čistého pracovního kapitálu je financována prostřednictvím bankovního kontokorentního úvěru s limitem 7 000 tis. Kč a částečně také krátkodobými půjčkami společníků. I zde je tedy patrná návaznost na krátkodobé zadlužení společnosti.

## 4.10 Analýza soustav ukazatelů

Nyní bude pozornost věnována hodnocení situace podniku pomocí soustav ukazatelů. Konkrétně byl zvolen Altmanův model Z-score a index IN05.

### 4.10.1 Altmanův model

Dle Altmanova modelu, jehož výpočet zobrazuje následující tabulka, podnik nevykazuje tendence ohrožení v žádném z analyzovaných období.

Tab. 14: Altmanův model Z-score (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Ukazatel	Váha	2012	2013	2014	2015	2016
X1	0,717	0,07	0,08	0,06	0,07	0,14
X2	0,847	0,33	0,34	0,27	0,32	0,39
X3	3,107	0,13	0,13	0,16	0,13	0,14
X4	0,42	0,78	0,80	0,68	0,80	1,13
X5	0,998	2,04	2,00	1,83	1,86	1,88
Z-score		3,11	3,08	2,89	2,91	3,21
Ohrožení		NE	NE	Šedá zóna	NE	NE

Pouze k roku 2014 se dostává těsně pod hranici šedé zóny – tedy hodnoty 2,9. Nicméně v celkovém kontextu a vzhledem k minimální odchylce je tato skutečnost vnímána jako akceptovatelná a není vnímána jako významné riziko.

### 4.10.2 Index IN05

Hodnoty vykazovaného indexu IN05 rovněž nevykazují tendence podniku k záporné tvorbě hodnoty. V souladu s dříve uvedenou metodikou byla maximální horní hranice ukazatele B poměřujícího EBIT a nákladové úroky podniku omezena na hodnotě 9. Zde vychází hodnoty poměrně blízko hranici tvorby hodnoty, kterou představuje milník 1,6. Z tohoto pohledu je tedy hodnocení podniku nejednoznačné, nicméně s ohledem na dosažené hodnoty není tato skutečnost taktéž vyhodnocena jako příliš riziková.

Tab. 15: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Ukazatel	Váha	2012	2013	2014	2015	2016
A	0,13	0,56	0,55	0,59	0,55	0,47
B	0,04	8,61	9,00	9,00	9,00	9,00
C	3,97	0,13	0,13	0,16	0,13	0,14
D	0,21	2,04	2,00	1,83	1,86	1,88
E	0,09	1,25	1,22	1,20	1,24	1,53
IN05 výsledek		1,48	1,49	1,56	1,49	1,50
Tvorba hodnoty		Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna

Nejblíže se Gumex, spol. s r.o. milníku pro pozitivní tvorbu hodnoty přiblížil v roce 2014, kde ukazatel dosáhl na hodnotu 1,56. V ostatních obdobích se pohyboval relativně stabilně mezi hodnotami 1,48 – 1,50.

#### **4.11 Shrnutí formou SWOT analýzy**

Na základě provedené strategické a finanční analýzy budou interpretovány silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby ve vztahu k vnějšmu prostředí podniku.

##### **Silné stránky**

- Stabilní rodinná společnost s dlouholetou tradicí
- Značné know-how v oboru
- Široké spektrum nabízeného sortimentu a služeb
- Certifikace ISO 9001:2016
- Diverzifikace odběratelů, doba obratu pohledávek
- Významné investice do moderních technologií
- Stabilně rostoucí ziskovost v absolutním vyjádření

##### **Slabé stránky**

- Oproti konkurenci i standardu v oboru vyšší zadluženost
- Oproti konkurenci i standardu v oboru slabší likvidita
- Související nižší suma pracovního kapitálu

##### **Příležitosti**

- Rozšiřování portfolia technologického vybavení
- Ekonomický růst
- Automatizace

##### **Hrozby**

- Tlak na růst mzdových nákladů
- Snižování nezaměstnanosti
- Vstup nových konkurentů

## **5 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU**

V této kapitole bude sestaven finanční plán společnosti Gumex, spol. s r.o. na roky 2017 – 2019 v optimistické a pesimistické variantě.

### **5.1 Východiska pro budoucí období**

Nyní budou stanovena východiska pro sestavení finančního plánu společnosti do budoucích tří let.

#### **Tržby**

Tržby společnosti Gumex, spol. s r.o. se ve sledovaném období meziročně stále zvyšovaly. Jejich prognóza bude vyhotovena na základě regresní analýzy a budou východiskem pro optimistickou i pesimistickou variantu finančního plánu.

#### **Zadluženost**

Gumex, spol. s r.o. čerpá poměrně výrazné množství finančních prostředků prostřednictvím úvěrů, které však lze považovat za adekvátní vzhledem k velikosti bilanční sumy podniku a značné realizované investici do provozní haly společnosti v minulých letech. V otázce zadluženosti tedy přesto bude kladen důraz na udržení stávajícího stavu a za ideálních podmínek její snížení.

#### **Aktivita a likvidita**

Na základě výpočtů finanční analýzy byly odvozeny doby obratu položek oběžných aktiv, které se pohybují v příznivých intervalech. Cílem tedy bude jejich udržení na stávající úrovni. V porovnání s odvětvím dosahovala společnost Gumex, spol. s r.o. nižších hodnot likvidity. Přestože byl ukazatel značně ovlivněn modifikací výpočtu pomocí zahrnutí dlouhodobých pohledávek z důvodu srovnatelnosti s dostupnými údaji z databáze Amadeus, odchýlení od konkurence je v tomto ohledu značné. Cílem proto bude zlepšení ukazatelů likvidity.

#### **Rentabilita**

V souladu s vývojem tržeb je očekáván také další růst generovaného provozního zisku i zisku po zdanění.

## 5.2 Prognóza tržeb

Stěžejním bodem pro vytvoření návrhu finančního plánu podniku je vytvoření prognózy tržeb, která bude zpracována ve dvou variantách – optimistické i pesimistické. Potažmo tak budou vyhotoveny i dva finanční plány odpovídající těmto variantám.

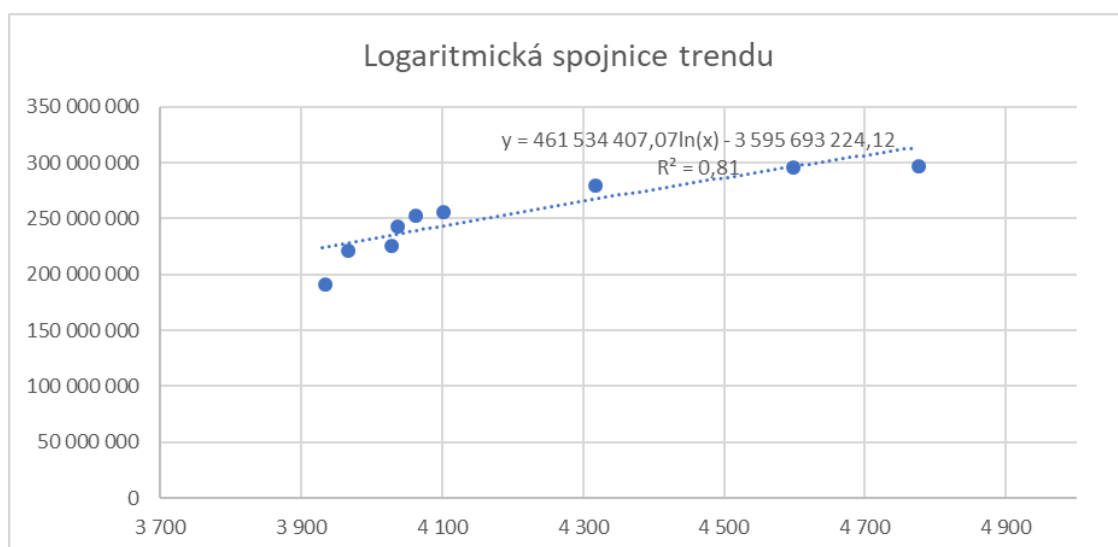
Pro časovou řadu hodnot tržeb generovaných v daném odvětví dle příslušné CZ-NACE 22 v minulých letech bude pomocí Pearsonova korelačního koeficientu sledována závislost na vybraných makroekonomických ukazatelích.

Tab. 16: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Ministerstva financí)

Makroekonomický ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Pearson
HDP (mld. Kč, b.c.)	4 024	3 930	3 962	4 034	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773	5 042	5 304	5 530	0,89
Růst HDP (% , r/r, reálně)	2,7	-4,8	2,3	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,3	3,4	2,6	0,68
Průměrná míra inflace (% , r/r)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,6	2,1	-0,40
Zaměstnanost (% , r/r)	1,6	-1,4	-1	0,4	0,4	1	0,8	1,4	1,9	1,6	0,6	0,2	0,77
Spotřeba domácností (% , r/r)	2,9	-0,6	1	0,3	-1,2	0,5	1,8	3,7	3,6	4	3,7	2,7	0,61
Spotřeba vlády (% , r/r)	0,5	-0,8	-1,7	1	-2	2,5	1,1	1,9	2	1,9	1,8	1,5	0,63
Tržby odvětví (mld. Kč)	227,9	193,8	223,8	245,4	254,5	258,4	282,0	297,9	299,6	-	-	-	-

Dle výše uvedené tabulky je patrné, že dle Pearsonova korelačního koeficientu vykazují tržby odvětví největší závislost na ukazateli HDP v běžných cenách. Koeficient zde dosahuje hodnoty 0,89.

Na základě propočtu závislosti byl dále konstruován predikční test, který povede k výběru vhodné matematické funkce jako spojnice trendu hodnot ukazatele HDP a tržeb vykázaných v ekonomickém odvětví. Na základě modelace v grafickém znázornění byla vybrána logaritmická funkce  $y = 461\,534\,407,07 \ln(x) - 3\,595\,693,12$ , kde  $x$  = HDP a  $y$  = tržby trhu. Pomocí této funkce byly stanoveny tržby tržního odvětví pro roky 2017, 2018 a 2019.



Graf 3: Logaritmická spojnice trendu tržeb a HDP (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržní podíl společnosti Gumex, spol. s r.o. byl nejprve počítán pomocí průměrného indexu růstu tržeb společnosti za analyzované roky, nicméně po konzultaci s marketingovým oddělením společnosti a konfrontací dosažených výsledků s poskytnutými předběžnými účetními výkazy společnosti za rok 2017 byl výpočet z opatnostních důvodů korigován tak, že východiskem pro optimistickou variantu finančního plánu bylo zachování tržního podílu na úrovni průměrného stavu posledních čtyř analyzovaných let. Konkrétní výpočet je dostupný v příloze č. II.

Tab. 17: Optimistická prognóza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Položka	2017	2018	2019
Tržby společnosti (v tis. Kč)	364 628	389 765	410 470
Index tržeb společnosti	1,03	1,07	1,05
Tržby odvětví (v tis. Kč)	339 145 182	362 525 736	381 784 032
Index tržeb trhu	1,13	1,07	1,05
Tržní podíl společnosti (v %)	0,11	0,11	0,11
Index tržního podílu	0,91	1,00	1,00

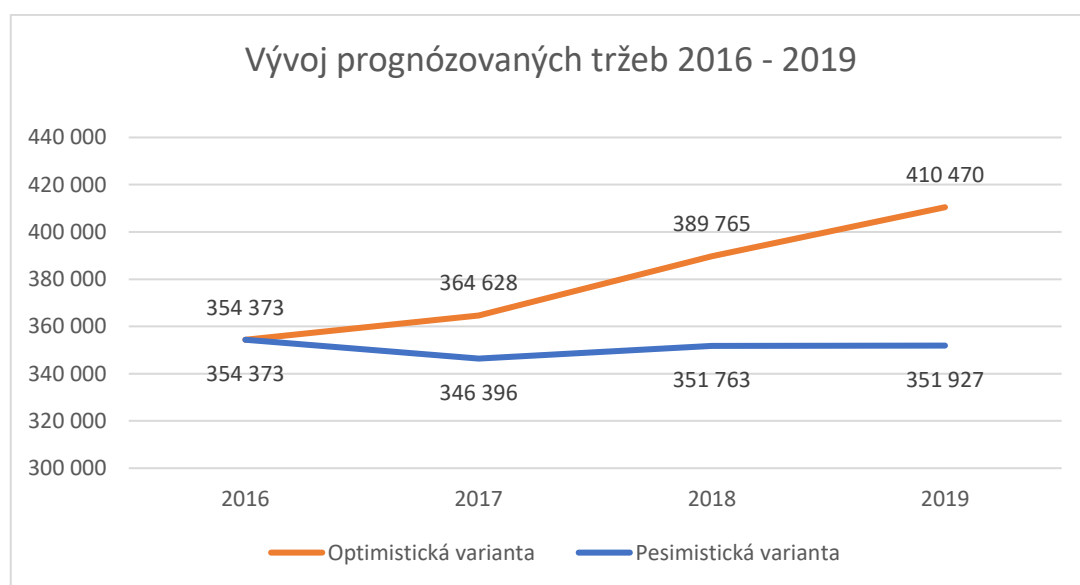
Pro kontrast optimistické varianty je třeba vyhotovit také variantu s pesimistickým předpokladem pro případ, že by se pozice společnosti Gumex na trhu zhoršila nebo pokud by došlo ke náhlému snížení výkonnosti. Pro pesimistickou variantu sestavení finančního plánu byl tedy zvolen předpoklad, že by vlivem nedostatečné konkurenceschopnosti meziročně docházelo ke snižování tržního podílu společnosti Gumex, spol. s r.o. oproti předpokládané optimistické variantě o 5 %.



Tab. 18: Pesimistická prognóza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti a Ministerstva průmyslu a obchodu)

Položka	2017	2018	2019
Tržby společnosti (v tis. Kč)	346 396	351 763	351 927
Index tržeb společnosti	0,98	1,02	1,00
Tržby odvětví (v tis. Kč)	339 145 182	362 525 736	381 784 032
Index tržeb trhu	1,13	1,07	1,05
Tržní podíl společnosti	0,10%	0,10%	0,09%
Index tržního podílu	0,86	0,95	0,95

Rozdílný vývoj prognózovaných tržeb obou variant mezi lety 2017 - 2019 zobrazuje následující graf jejich vývoje.



Graf 4: Vývoj prognózovaných tržeb 2016 – 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 5.3 Plán investic

Dále je třeba přistoupit k vytvoření plánu investic do požadovaných let. Předpoklad investic bude stanoven na základě koeficientu investiční náročnosti, neboť konkrétní plán investic na horizont následujících tří let nebyl k dispozici. Společnost eviduje ve svých aktivech dlouhodobý nehmotný majetek, pozemky, stavby i hmotné movité věci a jejich soubory.

Tab. 19: Výpočet koeficientu náročnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Stanovení koeficientu náročnosti	2012	2013	2014	2015	2016
Stav nehmotného majetku ke konci roku	783	624	1 254	1 140	2 169
Odpisy		53	131	100	192
Investice netto		-159	630	-114	1 029
Investice brutto		-106	761	-14	1 221
<b>Koeficient náročnosti nehmotného majetku</b>	<b>0,0119</b>				
Stav staveb ke konci roku	48 092	47 299	46 158	80 456	78 589
Odpisy		4 010	4 821	7 053	6 944
Investice netto		-793	-1 141	34 298	-1 867
Investice brutto		3 217	3 680	41 351	5 077
<b>Koeficient náročnosti staveb</b>	<b>0,2617</b>				
Stav movitých věcí ke konci roku	11 065	14 253	14 060	14 074	18 446
Odpisy		1 208	1 469	1 234	1 630
Investice netto		3 188	-193	14	4 372
Investice brutto		4 396	1 276	1 248	6 002
<b>Koeficient náročnosti movitých věcí</b>	<b>0,0633</b>				

Na základě dostupných informací byly vyčísleny netto investice a také brutto investice zohledňující odpisy pro analyzované roky. Odpisy byly v tomto případě rozpočteny mezi zmíněné kategorie majetku na základě poměru těchto kategorií na celkovém odepisovaném majetku. Koeficienty investiční náročnosti jsou poté stanoveny jako poměr přírůstku netto investic a přírůstku tržeb ve sledovaném období 2012 – 2016, který činí 116 544 tis. Kč. Konkrétní přehled je dostupný v následujících tabulkách.

Tab. 20: Optimistický plán investic do nehmotného majetku (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Nehmotný majetek	2016	2017	2018	2019
Odpisy původní	192	192	192	192
Zůstatková hodnota	2 169	1 977	1 786	1 594
Investice netto		182	182	182
Investice brutto		373	467	583
Pořizovací hodnota		373	840	1 424
Odpisy 1/4 PC		0	93	210
<b>Celkové odpisy</b>		<b>192</b>	<b>285</b>	<b>402</b>
<b>Zůstatková hodnota</b>	<b>2 169</b>	<b>2 351</b>	<b>2 532</b>	<b>2 714</b>

Tab. 21: Optimistický plán investic do movitých věcí (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Movité věci	2016	2017	2018	2019
Odpisy původní	1 630	1 630	1 630	1 630
Zůstatková hodnota	18 446	16 816	15 186	13 556
Investice netto		4 966	4 966	4 966
Investice brutto		6 596	7 696	8 978
Pořizovací hodnota		6 596	14 292	23 271
Odpisy 1/6 PC		0	1 099	2 382
<b>Celkové odpisy</b>		<b>1 630</b>	<b>2 729</b>	<b>4 012</b>
<b>Zůstatková hodnota</b>	<b>18 446</b>	<b>23 412</b>	<b>28 379</b>	<b>33 345</b>

Tab. 22: Optimistický plán investic do staveb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Stavby	2016	2017	2018	2019
Odpisy původní	6 944	6 944	6 944	6 944
Zůstatková hodnota	78 589	71 645	64 700	57 756
Investice netto		3 999	3 999	3 999
Investice brutto		10 943	11 308	11 685
Pořizovací hodnota		10 943	22 251	33 936
Odpisy 1/30 PC		0	365	742
<b>Celkové odpisy</b>		6 944	7 309	7 686
<b>Zůstatková hodnota</b>	78 589	82 588	86 586	90 585

Na základě vypočteného koeficientu a přírůstku tržeb dle **optimistické varianty** prognózy ve výši 45 843 tis. Kč jsou stanoveny očekávané netto investice v letech 2017 – 2019. Vyčísleny jsou odpisy stávajícího majetku předpokládané ve výši odpovídající minulému období, odpisy nově pořizovaného majetku dle předpokládané doby odepisování a také zůstatkové hodnoty pro jednotlivé kategorie majetku.

V případě staveb jsou však hodnoty značně ovlivněny realizací výstavby provozní haly společnosti, která proběhla během analyzovaných let. Gumex, spol. s r.o. neplánuje v následujících třech letech výstavbu další haly, neboť své kapacity považuje za dostatečné. Z tohoto důvodu je od investic do staveb abstrahováno a jejich úroveň je stanovena dle stejné metodiky, ovšem bez započítání plánovaných investic. Naopak budou tyto investice směřovat do další obnovy technologického vybavení podniku v souladu s jeho strategickými cíli a požadavky na rozšiřování výbavy o nejmodernější technologie.

Z tohoto důvodu je pro movité věci a jejich soubory původní koeficient navýšen o ekvivalentní hodnotu investiční náročnosti staveb na výslednou hodnotu 0,325. Výše uvedené zůstatkové hodnoty majetku a také odpisy jsou poté přebírány do plánovaných účetních výkazů.

V případě **pesimistické varianty** je plán investic stanoven na základě stejné metodiky. Zde je ovšem patrné značné snížení přírůstku tržeb v průběhu plánovaného období, což má za následek také celkově nižší investice.

Tab. 23: Pesimistický plán investic do nehmotného majetku (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Nehmotný majetek	2016	2017	2018	2019
Odpisy původní	192	192	192	192
Zůstatková hodnota	2 169	1 977	1 786	1 594
Investice netto		22	22	22
Investice brutto		214	267	334
Pořizovací hodnota		214	481	814
Odpisy 1/4 PC		0	53	120
<b>Celkové odpisy</b>		192	245	312
<b>Zůstatková hodnota</b>	2 169	2 191	2 213	2 235

Tab. 24: Pesimistický plán investic do movitých věcí (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Movité věci	2016	2017	2018	2019
Odpisy původní	1 630	1 630	1 630	1 630
Zůstatková hodnota	18 446	16 816	15 186	13 556
Investice netto		599	599	599
Investice brutto		2 229	2 601	3 034
Pořizovací hodnota		2 229	4 830	7 864
Odpisy 1/6 PC		0	372	805
<b>Celkové odpisy</b>		1 630	2 001	2 435
<b>Zůstatková hodnota</b>	18 446	19 045	19 644	20 244

Tab. 25: Pesimistický plán investic do staveb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Stavby	2016	2017	2018	2019
Odpisy původní	6 944	6 944	6 944	6 944
Zůstatková hodnota	78 589	71 645	64 700	57 756
Investice netto		482	482	482
Investice brutto		7 427	7 674	7 930
Pořizovací hodnota		7 427	15 101	23 031
Odpisy 1/30 PC		0	248	503
<b>Celkové odpisy</b>		6 944	7 192	7 448
<b>Zůstatková hodnota</b>	78 589	79 071	79 554	80 036

## 5.4 Plán závazků k úvěrovým institucím

S ohledem na značné financování prostřednictvím bankovních úvěrů a úvěrů leasingu je třeba vytvořit plán vývoje položky dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím. Základními položkami v této kategorii jsou dva investiční úvěry banky ČSOB, z nichž splatnost prvního je stanovena na srpen 2017 a splatnost druhého leden 2024. Zbývající část této položky tvoří zmíněné úvěry od společností ŠkoFIN, RCI Financial Services a FCE Credit, s.r.o., které slouží primárně k obnově vozového parku společnosti a v několika případech také pořízení strojového technologického vybavení. Po konzultaci

se společností bude vzhledem k pravidelným obnovám tohoto majetku prognóza zohledňovat zachování těchto úvěrových linek na stávající výši. V potaz bude brána splatnost jistiny zmíněných dvou majoritních úvěrových produktů ČSOB, které mají z hlediska zadluženosti společnosti největší význam. Následující tabulky zohledňují splátky v jednotlivých měsících prognózovaného období.

Parametry prvního investičního úvěru jsou:

- počáteční stav 3 200 tis. Kč,
- lineární splátka jistiny 400 tis. Kč měsíčně,
- úroková sazba 3M PRIBOR + 1,69 %,
- maturita srpen 2017.

Parametry druhého investičního úvěru jsou:

- počáteční stav 21 204 tis. Kč,
- lineární splátka 252 tis. Kč měsíčně,
- úroková sazba 1M PRIBOR + 1,7 %,
- maturita leden 2024.

Vyhotovený zjednodušený splátkový kalendář na rok 2017 pro první investiční úvěr s hodnotami v tis. Kč zobrazuje následující tabulka. Úrok je propočten dle roční sazby 1M PRIBOR.

Tab. 26: Splátkový kalendář úvěru č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Měsíc	Počáteční stav	Úmor	Úrok	Konečný stav
I.17	3 200	400	5,60	2 800
II.17	2 800	400	4,90	2 400
III.17	2 400	400	4,20	2 000
IV.17	2 000	400	3,50	1 600
V.17	1 600	400	2,80	1 200
VI.17	1 200	400	2,10	800
VII.17	800	400	1,40	400
VIII.17	400	400	0,70	0

V případě druhého investičního úvěru je rovněž stanoven splátkový kalendář na plánované období. Zohledněna je zde však změna úrokové sazby a také mimořádná splátka. Tyto změny nastaly v srpnu 2017. Mimořádná splátka činila 3 500 tis. Kč a úroková sazba byla vzhledem k navyšování referenční sazby zafixována na 2,6 %.

Tab. 27: Splátkový kalendář úvěru č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

	2017					2018					2019			
	PS	Úmor	Úrok	KS		PS	Úmor	Úrok	KS		PS	Úmor	Úrok	KS
1	21 204	252	35,52	20 952	1	14 680	252	31,81	14 428	1	11 656	252	25,25	11 404
2	20 952	252	35,09	20 700	2	14 428	252	31,26	14 176	2	11 404	252	24,71	11 152
3	20 700	252	34,67	20 448	3	14 176	252	30,71	13 924	3	11 152	252	24,16	10 900
4	20 448	252	34,25	20 196	4	13 924	252	30,17	13 672	4	10 900	252	23,62	10 648
5	20 196	252	33,83	19 944	5	13 672	252	29,62	13 420	5	10 648	252	23,07	10 396
6	19 944	252	33,41	19 692	6	13 420	252	29,08	13 168	6	10 396	252	22,52	10 144
7	19 692	252	32,98	19 440	7	13 168	252	28,53	12 916	7	10 144	252	21,98	9 892
8	19 440	3 752	42,12	15 688	8	12 916	252	27,98	12 664	8	9 892	252	21,43	9 640
9	15 688	252	33,99	15 436	9	12 664	252	27,44	12 412	9	9 640	252	20,89	9 388
10	15 436	252	33,44	15 184	10	12 412	252	26,89	12 160	10	9 388	252	20,34	9 136
11	15 184	252	32,90	14 932	11	12 160	252	26,35	11 908	11	9 136	252	19,79	8 884
12	14 932	252	32,35	14 680	12	11 908	252	25,80	11 656	12	8 884	252	19,25	8 632

Celkové snížení úvěrové angažovanosti ČSOB za rok 2017 bude činit 9 724 tis. Kč. Za rok 2018 i 2019 by mělo jít o částku 3 024 tis. Kč. O tuto částku bude snižována rozvahová položka dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím. Znovu je však třeba připomenout, že dané konečné stavy dle výše uvedených splátkových kalendářů nebudou přebírány s ohledem na existenci další úvěrové angažovanosti do rozvahy jako výsledné položky – sloužit budou k jejímu upřesnění, respektive vyčíslení jejího snížení.

## 5.5 Plán vybraných položek účetních výkazů

Pro vyčíslení plánovaných hodnot byly položky, které jsou závislé na úrovni tržeb, počítány pomocí metody stanovení na základě procentuálního podílu dané položky k tržbám. Vypočtena byla průměrná hodnota tohoto podílu za analyzované pětileté období. Výsledky zobrazuje následující tabulka.

Tab. 28: Průměrné podíly na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Položka	Průměrný podíl na tržbách
Tržby z prodeje výrobků a služeb	15,42%
Tržby za prodej zboží	84,58%
Náklady vynaložené na prodané zboží	60,03%
Spotřeba materiálu a energie	9,32%
Služby	6,84%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-0,09%
Aktivace (-)	-0,25%
Osobní náklady	14,62%
Úpravy hodnot pohledávek	0,01%
Ostatní provozní výnosy	0,64%
Ostatní provozní náklady	0,73%

Další položky převážně charakteru oběžných aktiv a závazků byly plánovány s pomocí metody využívající průměrnou dobu obratu. Dílčí položky zásob byly kalkulovány na základě průměrného poměru k celkové sumě zásob, neboť byl tento poměr v analyzovaných letech téměř neměnný.

Tab. 29: Průměrné hodnoty doby obratu (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti)

Doba obratu	Průměrná hodnota
Zásoby	52,62
Pohledávky	25,54
Krátkodobé pohledávky	23,66
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů	27,20
Krátkodobé závazky	63,74
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	27,20

Specifické výpočty zbývajících položek budou interpretovány při konkrétním plánování účetních výkazů dále.

## 5.6 Plánový výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

V následující části bude stanoven plánový výkaz zisku a ztráty a způsob stanovení jeho jednotlivých položek.

Tab. 30: Optimistický plán výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánový výkaz zisku a ztráty	2017	2018	2019
Prognóza tržeb	364 628	389 765	410 470
Tržby z prodeje výrobků a služeb	56 221	60 097	63 289
Tržby za prodej zboží	308 406	329 667	347 180
Výkonová spotřeba	277 845	297 001	312 778
Náklady vynaložené na prodané zboží	218 893	233 984	246 414
Spotřeba materiálu a energie	34 000	36 344	38 274
Služby	24 952	26 673	28 090
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-335	-358	-377
Aktivace (-)	-909	-972	-1 024
Osobní náklady	53 315	56 990	60 018
Mzdové náklady	38 904	41 586	43 795
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	14 411	15 404	16 223
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	13 107	14 010	14 755
Ostatní náklady	1 304	1 394	1 468
Úpravy hodnot v provozní oblasti	8 784	9 312	9 935
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	8 784	9 312	9 935
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	8 766	9 292	9 914
Úpravy hodnot pohledávek	18	20	21
Ostatní provozní výnosy	2 340	2 503	2 635
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	615	658	693
Tržby z prodaného materiálu	272	291	306
Jiné provozní výnosy	1 453	1 554	1 636
Ostatní provozní náklady	2 664	2 847	2 999
Zůstatková cena prodaného majetku	234	250	263
Zůstatková cena prodaného materiálu	263	281	296
Daně a poplatky v provozní oblasti	402	430	453
Jiné provozní náklady	1 765	1 886	1 987
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>25 603</b>	<b>27 447</b>	<b>28 775</b>
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým fin. maj.	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	1 734	1 734	1 734
Nákl. úroky a podobné náklady - ovládaná/ovládající os.	986	986	986
Ostatní nákl. úroky a podobné náklady	748	748	748
Ostatní finanční výnosy	1 083	1 027	980
Ostatní finanční náklady	1 216	1 120	939
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-1 867</b>	<b>-1 827</b>	<b>-1 693</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>23 736</b>	<b>25 620</b>	<b>27 082</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>5 172</b>	<b>5 576</b>	<b>5 892</b>
Daň z příjmů splatná	4 509	4 867	5 145
Daň z příjmů odložená	663	709	747
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>18 563</b>	<b>20 043</b>	<b>21 189</b>



**Tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží** jsou stanoveny na základě prognózy celkových tržeb. Jejich poměr byl poté rozdělen průměrného podílu na celkových tržbách v analyzovaných letech. **Výkonová spotřeba** složená z nákladů na prodané zboží, spotřeby materiálu a energií a služeb je stanovena rovněž metodou procentuálního podílu na tržbách.

Kategorie **změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace** představují méně významné položky, nicméně pro konzistenci s minulým obdobím byly rovněž propočteny metodou procentuálního podílu na tržbách.

**Osobní náklady** zahrnují mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Jejich výše je taktéž stanovena procentuálním podílem na prognózovaných tržbách.

**Úpravy hodnot v provozní oblasti** zahrnují především odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, které byly stanoveny na základě plánu investic. Drobné hodnoty úpravy hodnot pohledávek jsou opět pro konzistenci propočteny procentuálním podílem k tržbám.

**Ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady** jsou stanoveny taktéž metodou procentuálního podílu na tržbách.

**Nákladové úroky** jsou z opatrnostních důvodů ponechány na úrovni roku 2016. Přestože dochází v prognózovaných letech ke splácení investičních úvěrových linek s pevným úmorem, existence většího množství drobnějších angažovaností formou úvěrů leasingových společností bez bližší specifikace s pohyblivou úrokovou sazbou, které jsou v průběhu let postupně nahrazovány, a faktor nahodilého čerpání kontokorentního úvěru znesnadňují lepší konkretizaci této položky. Určení hodnoty tak vychází z premisy, že úvěry poskytnuté leasingem dlouhodobě zůstávají ve stejné výši, čerpání kontokorentního úvěru bude stejné jako v letech minulých a z opatrnostního hlediska kvůli možnému potenciálu zvyšování úrokových sazeb je v tomto případě abstrahováno od předpokládaného snížení v souvislosti se splátku dlouhodobých úvěrů ČSOB.

**Ostatní finanční náklady a výnosy** byly stanoveny jako průměrná částka předcházejících pěti let. Jejich hodnota není příliš významná. **Daň z příjmů** je vypočtena orientačně sazbou 19 % z generovaného výsledku hospodaření před zdaněním.

## 5.1 Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Následuje stanovení plánovaného výkazu zisku a ztráty v pesimistické variantě, který vychází z příslušné prognózy tržeb.

Tab. 31: Pesimistický plán výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Plánový výkaz zisku a ztráty	2017	2018	2019
	Prognóza tržeb	346 396	351 763	351 927
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	53 410	54 237	54 262
II.	Tržby za prodej zboží	292 986	297 525	297 663
A.	Výkonová spotřeba	263 954	268 042	268 167
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	207 949	211 170	211 269
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	32 300	32 800	32 815
A.3.	Služby	23 705	24 072	24 083
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-318	-323	-323
C.	Aktivace (-)	-864	-877	-877
D.	Osobní náklady	50 649	51 434	51 457
D.1.	Mzdové náklady	36 959	37 532	37 549
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	13 690	13 902	13 908
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 451	12 644	12 650
D.2.2.	Ostatní náklady	1 239	1 258	1 258
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	8 784	9 310	9 932
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	8 784	9 310	9 932
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	8 766	9 292	9 914
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	18	18	18
III.	Ostatní provozní výnosy	2 223	2 257	2 259
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	584	593	594
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	258	262	262
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 381	1 402	1 403
F.	Ostatní provozní náklady	2 530	2 570	2 571
F.1.	Zůstatková cena prodaného majetku	222	226	226
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	250	254	254
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	382	388	388
F.5.	Jiné provozní náklady	1 676	1 702	1 703
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	23 884	23 863	23 257
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým fin. maj.	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 734	1 734	1 734
J.1.	Nákl. úroky a podobné náklady - ovládaná/ovládající os.	986	986	986
J.2.	Ostatní nákl. úroky a podobné náklady	748	748	748
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 083	1 026	979
K.	Ostatní finanční náklady	1 216	1 120	939
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1 867	-1 828	-1 694
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	22 017	22 035	21 563
L.	Daň z příjmů	4 813	4 826	4 736
L.1.	Daň z příjmů splatná	4 183	4 186	4 096
L.2.	Daň z příjmů odložená	630	640	640
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	17 204	17 209	16 827

Nižší úroveň tržeb v tomto případě značně ovlivnila jednotlivé položky výkazu a také výsledný zisk hospodaření. Metodika stanovení položek byla zachována.

## 5.2 Plánový výkaz rozvaha – optimistická varianta

Další část bude věnována plánu výkazu rozvahy a jednotlivým položkám aktiv a pasiv.

Tab. 32: Optimistický plán aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánový výkaz rozvaha (v tis. Kč)			2017	2018	2019
		AKTIVA	189 831	196 670	204 417
A		Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B		Dlouhodobý majetek	105 198	103 402	101 606
B I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	2 350	2 532	2 714
	1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
	2	Ocenitelná práva	1 726	1 942	2 038
	2.1	Software	1 726	1 942	2 038
	4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	624	590	676
B II.		Dlouhodobý hmotný majetek	98 464	96 486	94 508
	1	Pozemky a stavby	75 052	68 108	61 163
	1.1	Pozemky	3 408	3 408	3 408
	1.2	Stavby	71 644	64 700	57 755
	2	Hmotné movité věci a jejich soubory	23 412	28 378	33 345
B.III.		Dlouhodobý finanční majetek	4 384	4 384	4 384
	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	4 384	4 384	4 384
C		Oběžná aktiva	83 609	92 220	101 739
C I.		Zásoby	53 294	56 968	59 994
	1	Materiál	815	802	837
	3	Výrobky a zboží	52 479	56 166	59 157
	3.1	Výrobky	779	962	1 157
	3.2	Zboží	51 700	55 204	58 000
C II.		Pohledávky	25 867	27 651	29 120
	1	Dlouhodobé pohledávky	1 905	2 037	2 145
	1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	1 905	2 037	2 145
	2	Krátkodobé pohledávky	23 962	25 614	26 975
	2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	23 346	24 988	26 437
	2.4	Pohledávky - ostatní	308	313	269
	2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	288	294	250
	2.4.5	Dohadné účty aktivní	0	0	0
	2.4.6	Jiné pohledávky	20	19	19
C III.		Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C IV.		Peněžní prostředky	4 448	7 601	12 625
D.		Časové rozlišení	1 024	1 048	1 072
	1	Náklady příštích období	992	1 009	1 031
	3	Příjmy příštích období	32	39	41

**Dlouhodobý majetek** je plánován na úrovni jednotlivých položek nehmotného majetku, pozemků, staveb, hmotných movitých věcí a jejich souborů a dlouhodobého finančního majetku. **Dlouhodobý finanční majetek** a **pozemky** jsou ponechány na úrovni roku

2016. V prvním případě se jedná o podíl v dceřiné společnosti, u kterého není plánováno přecenění. Rozšiřování pozemků společnosti nebylo plánováno, a proto jsou taktéž zachovány na úrovni minulého roku. Zbývající položky, tedy dlouhodobý nehmotný majetek, stavby a movité věci a jejich soubory, vycházejí z plánu investic, který byl vyhotoven na základě využití koeficientu náročnosti a jejich konstrukce byla popsána výše.

**Oběžná aktiva** jsou taktéž plánována na úrovni dílčích položek zásob, pohledávek a peněžních prostředků. **Zásoby** byly stanoveny na základě určení pomocí metody využívající doby obratu.

Stejným způsobem byla stanovena i úroveň **pohledávek**, a to na úrovni celkového součtu i součtu pohledávek krátkodobých pomocí individuálních propočetů doby obratu obou kategorií. Dlouhodobé pohledávky byly poté vzhledem k jejich historické výši stanoveny na základě dopočtu rozdílu těchto dvou hodnot.

**Peněžní prostředky** byly vypočteny na základě plánovaného cash-flow v jednotlivých letech. Tento výkaz bude přiložen níže.

**Časové rozlišení aktiv** bylo na úrovni nákladů příštích období vzhledem k minoritnímu významu stanoveno jako průměr pěti předcházejících let. Příjmy příštích období byly stanoveny jako průměr předcházejících čtyř let, aby byla vyloučena jejich nestandardní hodnota z roku 2012.

Tab. 33: Optimistický plán pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánový výkaz rozvaha (v tis. Kč)		2017	2018	2019
	PASIVA CELKEM	189 831	196 670	204 417
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>107 958</b>	<b>118 719</b>	<b>129 886</b>
<b>A I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
1	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
<b>A II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>4 323</b>	<b>4 323</b>	<b>4 323</b>
2	Kapitálové fondy	4 323	4 323	4 323
2.1	Ostatní kapitálové fondy	17	17	17
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	4 306	4 306	4 306
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>
1	Ostatní rezervní fondy	160	160	160
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>83 912</b>	<b>93 193</b>	<b>103 214</b>
1	Nerozdělený zisk minulých let	83 912	93 193	103 214
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>18 563</b>	<b>20 043</b>	<b>21 189</b>
<b>A. VI.</b>	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>81 025</b>	<b>77 201</b>	<b>73 718</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>81 025</b>	<b>77 201</b>	<b>73 718</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>26 060</b>	<b>23 365</b>	<b>20 597</b>
2	Závazky k úvěrovým institucím	21 907	18 883	15 859
8	Odložený daňový závazek	4 153	4 482	4 738
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>54 965</b>	<b>53 836</b>	<b>53 121</b>
3	Krátkodobé přijaté zálohy	329	378	455
4	Závazky z obchodních vztahů	27 552	29 451	31 016
8	Závazky - ostatní	27 084	24 007	21 650
8.1	Závazky ke společníkům	113	121	129
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	21 208	18 026	15 322
8.3	Závazky k zaměstnancům	2 386	2 393	2 492
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 437	1 452	1 519
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	1 863	1 956	2 117
8.6	Dohadné účty pasivní	77	59	71
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>848</b>	<b>750</b>	<b>813</b>
1	Výdaje příštích období	848	750	813

**Vlastní kapitál** společnosti tvoří základní kapitál, ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku a výsledek hospodaření minulých let a běžného období. Do plánovaného období není zahrnut předpoklad zvýšení **základního kapitálu**, proto zůstává na stejné úrovni, jako v předcházejících letech.

**Kapitálové fondy** jsou zachovány na úrovni roku 2016, neboť není plánováno další přeceňování majetku a závazků a ostatní kapitálové fondy jsou rovněž ponechány na úrovni roku 2016 vzhledem k jejich minoritnímu podílu na součtové položce. Stejným způsobem jsou zachovány i fondy ze zisku.

Vzhledem k historickému vývoji položky **výsledku hospodaření minulých let** je patrné, že společnost část generovaného zisku zadržuje pro posílení vlastních zdrojů krytí právě v této položce. V souladu s touto skutečností je do dalších let plánováno zadržení 50 % generovaného zisku předcházejícího období v této položce výsledku hospodaření minulých let. Výsledek hospodaření běžného období je přebrán z výkazu zisku a ztráty.

**Rezervy** společnost ve sledovaném období netvořila a jejich tvorba ani není plánována do dalších let.

**Závazky** společnosti jsou stanoveny opět na dílčí úrovni. Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím jsou stanoveny dle výše uvedeného plánu financování. Pravidelný odložený daňový závazek byl kalkulován pomocí průměrného podílu této položky k dani z příjmů společnosti v analyzovaných pěti letech. Krátkodobé zálohy jsou na zanedbatelné úrovni, a proto jsou stanoveny metodou průměru posledních pěti let. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů byly stanoveny na základě využití metody doby obratu.

**Ostatní závazky** zahrnují větší množství položek. Závazky ke společníkům byly vzhledem k jejich nepatrné výši také stanoveny na základě průměrné úrovně pěti předcházejících let. Vzhledem k významné ziskovosti společnosti je v případě krátkodobých finančních výpomocí plánováno meziroční snižování této položky o 15 % v souladu s cílem zlepšit likviditu a také zadluženost podniku.

**Závazky k zaměstnancům** byly stanoveny specifickým propočtem na základě jejich průměrného poměru ke mzdovým nákladům v analyzovaném pětiletém období. Totožným způsobem jsou stanoveny i závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Daňové závazky a dotace jsou počítány metodou průměru předcházejících pěti let. Dohadné účty pasivní jsou vzhledem k nízké úrovni stanoveny jako průměr hodnot přecházejících pěti let.

**Časové rozlišení pasiv** obsahuje pouze výdaje příštích období, které jsou v konzistenci s metodou stanovení časového rozlišení aktiv stanoveno jako průměr hodnot předcházejících pěti let. I v tomto případě se jedná o částku, která není v celkovém kontextu příliš významná.

### 5.3 Plánový výkaz rozvaha – pesimistická varianta

Pesimistická varianta plánované rozvahy vychází z pesimistické prognózy tržeb a souvisejících propočtů. Stanovena je na základě stejné metodiky, jako tomu bylo v případě varianty optimistické.

Tab. 34: Pesimistický plán aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánový výkaz rozvaha (v tis. Kč)			2017	2018	2019
		AKTIVA	186 585	189 431	192 304
A		Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B		Dlouhodobý majetek	100 671	94 348	88 024
B I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	2 190	2 212	2 234
	2	Ocenitelná práva	1 609	1 697	1 678
	2.1	Software	1 609	1 697	1 678
	4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	581	515	556
B II.		Dlouhodobý hmotný majetek	94 097	87 752	81 406
	1	Pozemky a stavby	75 052	68 108	61 163
	1.1	Pozemky	3 408	3 408	3 408
	1.2	Stavby	71 644	64 700	57 755
	2	Hmotné movité věci a jejich soubory	19 045	19 644	20 243
B.III.		Dlouhodobý finanční majetek	4 384	4 384	4 384
	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	4 384	4 384	4 384
C		Oběžná aktiva	84 890	94 035	103 208
C I.		Zásoby	50 629	51 413	51 437
	1	Materiál	774	724	718
	3	Výrobky a zboží	49 855	50 689	50 719
	3.1	Výrobky	740	868	992
	3.2	Zboží	49 115	49 821	49 727
C II.		Pohledávky	24 574	24 955	24 966
	1	Dlouhodobé pohledávky	1 810	1 838	1 838
	1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	1 810	1 838	1 838
	2	Krátkodobé pohledávky	22 764	23 117	23 128
	2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	22 176	22 549	22 662
	2.4	Pohledávky - ostatní	294	284	233
	2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	274	265	214
	2.4.5	Dohadné účty aktivní	0	0	0
	2.4.6	Jiné pohledávky	20	19	19
C III.		Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C IV.		Peněžní prostředky	9 687	17 667	26 805
D.		Časové rozlišení	1 024	1 048	1 072
	1	Náklady příštích období	992	1 009	1 031
	3	Příjmy příštích období	32	39	41

Pesimistická varianta vykazuje celkově nižší růst bilanční sumy podniku, což je mimo jiné způsobeno také nižšími investicemi v souladu s pesimistickou variantou plánu investic, ale především celkové koncepci stanovení výrazného počtu položek na základě metody doby obratu. V roce 2017 by suma aktiv měla být nižší o 3 246 tis. Kč oproti

optimistickému výhledu. V roce 2018 rozdíl činí 7 239 tis. Kč a v roce 2019 už 12 113 tis. Kč. I v případě pesimistického výhledu byly položky plánovány vzhledem k absenci výraznějších extrémů hodnot dříve analyzovaných let stejnou metodikou, jako v případě varianty optimistické.

Tab. 35: Pesimistický plán pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánový výkaz rozvaha (v tis. Kč)			2017	2018	2019
		PASIVA CELKEM	186 585	189 431	192 304
A		Vlastní kapitál	106 599	115 206	123 428
A I.		Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
	1	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
A II.		Ážio a kapitálové fondy	4 323	4 323	4 323
	2	Kapitálové fondy	4 323	4 323	4 323
	2.1	Ostatní kapitálové fondy	17	17	17
	2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	4 306	4 306	4 306
A. III.		Fondy ze zisku	160	160	160
	1	Ostatní rezervní fondy	160	160	160
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	83 912	92 514	101 118
	1	Nerozdělený zisk minulých let	83 912	92 514	101 118
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	17 204	17 209	16 827
A. VI.		Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0
B.+C.		Cizí zdroje	79 138	73 475	68 063
B.		Rezervy	0	0	0
C.		Závazky	79 138	73 475	68 063
C. I.		Dlouhodobé závazky	25 759	22 738	19 631
	2	Závazky k úvěrovým institucím	21 907	18 883	15 859
	8	Odložený daňový závazek	3 852	3 855	3 772
C. II.		Krátkodobé závazky	53 379	50 737	48 432
	3	Krátkodobé přijaté zálohy	313	341	391
	4	Závazky z obchodních vztahů	26 174	26 580	26 592
	8	Závazky - ostatní	26 892	23 816	21 449
	8.1	Závazky ke společníkům	113	121	129
	8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	21 208	18 026	15 322
	8.3	Závazky k zaměstnancům	2 266	2 274	2 367
	8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 365	1 380	1 443
	8.5	Stát - daňové závazky a dotace	1 863	1 956	2 117
	8.6	Dohadné účty pasivní	77	59	71
D.		Časové rozlišení pasiv	848	750	813
	1	Výdaje příštích období	848	750	813

Položky pasiv jsou rovněž stanoveny na základě stejné metodiky. Zásadní je v tomto případě úroveň generovaného zisku běžného období, který dosahuje výrazně nižší hodnoty a do dalších let by měl pozvolna klesat, což znamená celkové zpomalení tempa přírůstku kapitálové vybavenosti podniku. Rovnost aktiv a pasiv je zachována.



## 5.4 Plánový výkaz peněžních toků – optimistická varianta

Plánový výkaz cash-flow vychází z výše stanovených položek výkazů zisku a ztráty a rozvahy. Jeho prostřednictvím je dopočtena úroveň plánovaných peněžních prostředků do dalších let. Peněžní tok z provozní činnosti s rezervou pokrývá tok investiční a finanční. Ve všech letech v případě optimistické varianty dochází ke zvyšování peněžních prostředků, což koresponduje se stanoveným cílem zlepšení likvidity podniku.

Tab. 36: Optimistický plán výkazu peněžních toků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánový výkaz CF	2017	2018	2019
Peněžní prostředky	4 045	4 448	7 601
Výsledek hospodaření	18 563	20 043	21 189
Odpisy	8 766	9 292	9 914
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	234	250	263
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	615	658	693
Změna zásob	1 627	3 674	3 026
Změna dlouhodobých pohledávek	398	132	108
Změna krátkodobých pohledávek	1 431	1 652	1 361
Změna čas. rozlišení aktiv	242	24	24
Změna čas. rozlišení pasiv	406	98	63
Změna krátkodobých závazků	2 714	1 129	715
Provozní CF	26 042	22 218	25 502
Změna dlouhodobého majetku	2 021	1 796	1 796
Odpisy	8 766	9 292	9 914
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	234	250	263
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	615	658	693
Investiční CF	-6 364	-7 088	-7 688
Změna vlastního kapitálu	8 851	10 761	11 167
Odpočet výsledku hospodaření	18 563	20 043	21 189
Změna dlouhodobých závazků	9 563	2 695	2 768
Finanční CF	-19 275	-11 977	-12 790
Celkové CF	403	3 153	5 024
Peněžní prostředky	4 448	7 601	12 625

## 5.5 Plánový výkaz peněžních toků – pesimistická varianta

Stanoven je také plánový výkaz cash-flow pro pesimistickou variantu finančního plánu, ze kterého byly převzaty hodnoty peněžních prostředků pro dané období let 2017 – 2019.

Tab. 37: Pesimistický plán výkazu peněžních toků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánový výkaz CF	2017	2018	2019
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>4 045</b>	<b>9 687</b>	<b>17 667</b>
Výsledek hospodaření	17 204	17 209	16 827
Odpisy	8 766	9 292	9 914
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	222	226	226
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	584	593	594
Změna zásob	1 038	784	24
Změna dlouhodobých pohledávek	303	28	0
Změna krátkodobých pohledávek	233	353	11
Změna čas. rozlišení aktiv	242	24	24
Změna čas. Rozlišení pasiv	406	98	63
Změna krátkodobých závazků	1 128	2 642	2 305
<b>Provozní CF</b>	<b>27 074</b>	<b>22 205</b>	<b>24 072</b>
Změna dlouhodobého majetku	6 548	6 323	6 324
Odpisy	8 766	9 292	9 914
Zůstatková cena dlouhodobého majetku	222	226	226
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	584	593	594
<b>Investiční CF</b>	<b>-1 856</b>	<b>-2 602</b>	<b>-3 222</b>
Změna vlastního kapitálu	7 492	8 607	8 222
Odpočet výsledku hospodaření	17 204	17 209	16 827
Změna dlouhodobých závazků	9 864	3 021	3 107
<b>Finanční CF</b>	<b>-19 576</b>	<b>-11 623</b>	<b>-11 712</b>
<b>Celkové CF</b>	<b>5 642</b>	<b>7 980</b>	<b>9 138</b>
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>9 687</b>	<b>17 667</b>	<b>26 805</b>

## 5.6 Zhodnocení variant finančního plánu

Cílem této kapitoly bude provedení finanční analýzy navržených variant finančního plánu formou vyhodnocení poměrových ukazatelů likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability a rozdílového ukazatele čistého pracovního kapitálu.

### 5.6.1 Poměrové ukazatele

Nejprve budou zhodnoceny poměrové ukazatele. Z níže uvedené tabulky je patrné, že v případě optimistické varianty si společnost Gumex, spol. s r.o. udrží požadovanou úroveň rentability aktiv dle předchozích let i přes znatelný nárůst bilanční sumy. V případě varianty pesimistické vykazuje ukazatel ROA klesající tendenci.

**Rentabilita** vlastního kapitálu vykazuje drobné snížení oproti analyzovanému období, kdy ukazatel dosahoval hodnot 0,20 – 0,31, nicméně tento vliv můžeme přisoudit převážně žádoucímu zvyšování podílu vlastních zdrojů financování. Kontrastem bude stěžejní znatelné zlepšení ukazatele koeficientu zadluženosti níže. Rentabilita tržeb je zachována na úrovni předcházejících dvou let v obou variantách. Rentabilita

investovaného kapitálu u optimistické varianty taktéž zůstává na úrovni roku 2016 s hodnotou 0,19 a u pesimistické postupně klesá. Nadále platí, že oproti oborovým hodnotám má Gumex obecně nižší vykazovanou rentabilitu, ovšem s ohledem na velikost společnosti je třeba vnímat také absolutní vyjádření zisku, který je na významné úrovni.

Tab. 38: Vyhodnocení plánu - rentabilita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	Pesimistická varianta			Optimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ROA	0,13	0,13	0,12	0,13	0,14	0,14
EBIT	23 884	23 863	23 257	25 603	27 447	28 775
Celková aktiva	186 585	189 431	192 304	189 831	196 670	204 417
ROE	0,16	0,15	0,14	0,17	0,17	0,16
EAT	17 204	17 209	16 827	18 563	20 043	21 189
Vlastní kapitál	106 599	115 206	123 428	107 958	118 719	129 886
ROS	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
EAT	17 204	17 209	16 827	18 563	20 043	21 189
Tržby	346 396	351 763	351 927	364 628	389 765	410 470
ROCE	0,18	0,17	0,16	0,19	0,19	0,19
EBIT	23 884	23 863	23 257	25 603	27 447	28 775
Vlastní kapitál	106 599	115 206	123 428	107 958	118 719	129 886
Dlouhodobý cizí kapitál	25 759	22 738	19 631	26 060	23 365	20 597

Plánované varianty rovněž docílily požadovaného zlepšení **modifikovaných ukazatelů likvidity**. V optimistické variantě společnost dokázala i při rozšíření investic udržet likviditu na úrovni roku 2016 s pozitivním výhledem do dalších let, kdy je předpokládáno srovnání hodnot s aktuálními průměrnými hodnotami odvětví.

Tab. 39: Vyhodnocení plánu – modifikovaná likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	Pesimistická varianta			Optimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,77	2,20	2,68	1,60	1,85	2,15
Oběžná aktiva	84 890	94 035	103 208	83 609	92 220	101 739
Peněžní prostředky	9 687	17 667	26 805	4 448	7 601	12 625
Krátkodobé závazky	53 379	50 737	48 432	54 965	53 836	53 121
Pohotovostná likvidita	0,82	1,19	1,62	0,63	0,80	1,02
Oběžná aktiva	84 890	94 035	103 208	83 609	92 220	101 739
Peněžní prostředky	9 687	17 667	26 805	4 448	7 601	12 625
Zásoby	50 629	51 413	51 437	53 294	56 968	59 994
Krátkodobé závazky	53 379	50 737	48 432	54 965	53 836	53 121
Okamžitá likvidita	0,36	0,70	1,11	0,16	0,28	0,48
Oběžná aktiva	84 890	94 035	103 208	83 609	92 220	101 739
Peněžní prostředky	9 687	17 667	26 805	4 448	7 601	12 625
Zásoby	50 629	51 413	51 437	53 294	56 968	59 994
Pohledávky	24 574	24 955	24 966	25 867	27 651	29 120
Krátkodobé závazky	53 379	50 737	48 432	54 965	53 836	53 121

Pesimistická varianta vykazuje paradoxně hodnoty ještě vyšší, nicméně v celkovém kontextu je třeba brát zřetel také na skutečnost, že společnost by v tomto případě nerealizovala část zmíněných investic, což může být stěžejní pro její další rozvoj. Je třeba připomenout, že ukazatel běžné a pohotové likvidity je nadále modifikován s ohledem na srovnatelnost dat finanční analýzy a zachování konzistence s metodikou výpočtu.

**Ukazatele aktivity** byly jedním z klíčových východisek pro sestavení finančního plánu. Vzhledem ke stabilní úrovni růstu položek výkazů byly obě varianty plánu stanoveny pomocí stejné metodiky, a proto se ukazatele aktivity shodují. Společnost vykazuje solidní doby obratu pohledávek i zásob s ohledem na její činnost. Proto v tomto ohledu nebyla vyžadována zlepšující opatření.

Tab. 40: Vyhodnocení plánu - aktivita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	Pesimistická varianta			Optimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Obrat zásob	6,84	6,84	6,84	6,84	6,84	6,84
Tržby	346 396	351 763	351 927	364 628	389 765	410 470
Zásoby	50 629	51 413	51 437	53 294	56 968	59 994
Obrat aktiv	1,86	1,86	1,83	1,92	1,98	2,01
Tržby	346 396	351 763	351 927	364 628	389 765	410 470
Aktiva	186 585	189 431	192 304	189 831	196 670	204 417
Obrat pohledávek	14,10	14,10	14,10	14,10	14,10	14,10
Tržby	346 396	351 763	351 927	364 628	389 765	410 470
Pohledávky	24 574	24 955	24 966	25 867	27 651	29 120
Doba obratu zásob	52,62	52,62	52,62	52,62	52,62	52,62
Denní tržby	962	977	978	1 013	1 083	1 140
Zásoby	50 629	51 413	51 437	53 294	56 968	59 994
Doba inkasa pohledávek	25,54	25,54	25,54	25,54	25,54	25,54
Denní tržby	962	977	978	1 013	1 083	1 140
Pohledávky	24 574	24 955	24 966	25 867	27 651	29 120

Výrazné žádoucí zlepšení je pozorováno u **ukazatelů zadluženosti**.

Tab. 41: Vyhodnocení plánu - zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Pesimistická varianta			Optimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Zadluženost	0,42	0,39	0,35	0,43	0,39	0,36
Cizí zdroje	79 138	73 475	68 063	81 025	77 201	73 718
Aktiva	186 585	189 431	192 304	189 831	196 670	204 417
Koeficient zadluženosti	0,74	0,64	0,55	0,75	0,65	0,57
Cizí zdroje	79 138	73 475	68 063	81 025	77 201	73 718
Vlastní kapitál	106 599	115 206	123 428	107 958	118 719	129 886
Úrokové krytí	24,22	24,20	23,59	25,97	27,84	29,18
EBIT	23 884	23 863	23 257	25 603	27 447	28 775
Úroky	986	986	986	986	986	986

Společnost dokáže nejen v optimistické, ale i v pesimistické variantě dosáhnout značného snížení poměru cizích zdrojů ku zdrojům vlastním a přibližuje se aktuálním oborovým hodnotám. Cíl částečného snížení zadluženosti je tedy splněn.

### 5.6.2 Rozdílové ukazatele

V souladu s hodnocením předchozích ukazatelů, a to především likvidity a zadluženosti, se zlepšila také úroveň čistého pracovního kapitálu. Projevuje se zde především zvýšení udržovaných peněžních prostředků a také snižování krátkodobých půjček společnosti.

Tab. 42: Vyhodnocení plánu – čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele	Pesimistická varianta			Optimistická varianta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	29 701	41 460	52 938	28 644	38 384	48 618
Zásoby	50 629	51 413	51 437	53 294	56 968	59 994
Krátkodobé pohledávky	22 764	23 117	23 128	25 867	27 651	29 120
Peněžní prostředky	9 687	17 667	26 805	4 448	7 601	12 625
Krátkodobé závazky	53 379	50 737	48 432	54 965	53 836	53 121
Poměr ČPK k aktivům	0,16	0,22	0,27	0,15	0,19	0,24

I v tomto případě je potřeba připomenout, že pesimistická varianta počítá s paradoxně mírně vyššími hodnotami, což je však způsobeno na úkor realizace rozsáhlejších investic s dlouhodobým významem pro podnik.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabírala vytvořením a sestavením finančního plánu podniku do let 2017, 2018 a 2019. V první části byly popsány teoretické poznatky související s touto problematikou s využitím odborné literatury. Zahrnuta byla teoretická východiska související s obecnou podstatou finančního plánování, jeho jednotlivými principy a zásadami, ale také poznatky týkající se finanční a strategické analýzy. V závěru se tato část zabývala samotnými kroky vedoucími k sestavení finančního plánu formou plánovaných výkazů.

V následující části byla představena společnost Gumex, spol. s r.o., pro kterou je finanční plán sestavován. Zmíněna je její historie a popis ekonomické činnosti. Realizována byla její strategická analýza s využitím metody SLEPTE, Porterova modelu pěti sil a analýzy 7S. Dále byla realizována finanční analýza absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů a jejich soustav. Výsledky byly hodnoceny v rámci SWOT analýzy.

Poslední část práce se věnovala konkrétnímu sestavení návrhu finančního plánu pro daný podnikatelský subjekt, a to ve variantě optimistické i pesimistické. Stanovena byla východiska pro jeho sestavení a následně byla vypracována prognóza tržeb jako jeden ze stěžejních bodů finančního plánování. Využita byla metoda regresní analýzy a na základě predikovaných tržeb odvětví a tržního podílu společnosti byly určeny tržby podniku s drobnými korekcemi po konzultaci s vedením společnosti za účelem přiblížení výsledků reálné situaci. Následně byly stanoveny položky finančního plánu převážně pomocí metody procentuálního podílu na tržbách, metody využívající doby obratu a v případě dlouhodobého majetku také prostřednictvím využití koeficient náročnosti. Některé z položek byly plánovány individuálním propočtem. Vyhotoveny byly plánové výkazy zisku a ztráty, rozvahy a také výkazy peněžních toků. Finanční plán byl poté hodnocen, varianty vzájemně porovnávány a bylo komentováno dosažení požadovaných cílů.

Dle výsledků lze konstatovat, že se podařilo zachovat požadovanou úroveň rentability bez významnějšího propadu a zároveň došlo ke zlepšení v oblastech, které zejména oproti běžným hodnotám v odvětví podniku vykazovaly horší úroveň. Dle finančních plánů by mělo dojít ke zlepšení ukazatelů likvidity i zadluženosti. Splněny tak byly cíle, ke kterým sestavení finančního plánu směřovalo.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMADEUS. *Amadeus* [online databáze]. Geneve: Burea Van Dijk, Last data update 04/05/2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné po přihlášení z: <https://www.vutbr.cz/uk/eiz/databaze/amadeus>

ADITEG. *Aditeg s.r.o.* [online]. Copyright © Aditeg s.r.o. 2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.aditeg.cz>

ARES. *Administrativní registr ekonomických subjektů (Ares)* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 1999 [cit. 2018-08-05]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/>

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČERNÁ, Alena. *Finanční analýza*. Praha: Bankovní institut, 1997. ISBN 80-7265-017-3.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit - PRIBOR - Česká národní banka. [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/)

ČESKO. České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ze dne 7. března 2016 [online]. Copyright © 2011 [cit. 09.01.2018]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Ucetnictvi\\_2016\\_Ceske-ucetni-standardy-pro-500-2002.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Ucetnictvi_2016_Ceske-ucetni-standardy-pro-500-2002.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2018. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

ESSENTA COMPONENTS. *Essentra Components* [online]. Copyright © Essentra 2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.essentracomponents.cz>

FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

GUMEX, spol. s r.o. | Expert na hadice a těsnění. *GUMEX, spol. s r.o. / Expert na hadice a těsnění* [online]. Copyright © 2015 GUMEX, spol. s r. o. [cit. 06.05.2018]. Dostupné z: <https://www.gumex.cz>

GUMEX, spol. s r.o. Účetní závěrka 2012 – 2016. Strážnice: GUMEX, spol. s r.o.

GUMEX, spol. s r.o. *Re: Dotaz ohledně strategické analýzy společnosti* [e-mailová komunikace]. 12. 2. 2018 10:59 [cit. 2018-05-08].

GUMEX, spol. s r.o. Výroční zpráva konsolidačního celku 2016. Strážnice: GUMEX, spol. s r.o.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

JUSTICE.CZ. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KURZY.CZ. *Kurzy.cz* [online]. Copyright © Kurzy.cz. 2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz>

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.



MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MARÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce - leden 2018 | 2018 | Ministerstvo financí ČR. [online]. Copyright © 2018 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016. [online]. 2017. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2016--232399/>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ. Koncepce zahraniční politiky ČR. *Ministerstvo zahraničních věcí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí ČR. 2018. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/analyzy\\_a\\_koncepce/koncepce\\_zahranicni\\_politiky\\_cr.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html)

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Evropské finanční systémy 2005: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 273 s. ISBN 80-210-3753-9.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma požadavků strategických plánů (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 1999).....	18
Obr. 2: Schéma principu realizace finančního plánování (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kislingerová, 2010) .....	19
Obr. 3: Schéma strategické analýzy podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mařík, 2011) .....	23
Obr. 4: Schéma SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).....	26
Obr. 5: Logo společnosti Gumex (Zdroj: GUMEX, spol. s r.o., 2018) .....	44
Obr. 6: Mapa působnosti společnosti Gumex (Zdroj: GUMEX, spol. s r.o., 2018) .....	47

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: Demograficko-ekonomické ukazatele (Zdroj: Český statistický úřad, 2017) ....	48
Tab. 2: Vybrané makroekonomické ukazatele (Zdroj: Český statistický úřad, 2017)....	49
Tab. 3: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	57
Tab. 4: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti) .....	59
Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	61
Tab. 6: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti) .....	63
Tab. 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti) .....	65
Tab. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti) .....	68
Tab. 9: Analýza ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a AMADEUS).....	70
Tab. 10: Analýza ukazatelů rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a AMADEUS).....	71
Tab. 11: Analýza ukazatelů aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a AMADEUS).....	73
Tab. 12: Analýza ukazatelů zadlužení (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a AMADEUS).....	74
Tab. 13: Analýza rozdílových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností).....	75
Tab. 14: Altmanův model Z-score (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	76
Tab. 15: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	76
Tab. 16: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Ministerstva financí) .....	79
Tab. 17: Optimistická prognóza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společností a Ministerstva průmyslu a obchodu).....	80

Tab. 18: Pesimistická prognóza tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti a Ministerstva průmyslu a obchodu).....	81
Tab. 19: Výpočet koeficientu náročnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	82
Tab. 20: Optimistický plán investic do nehmotného majetku (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	82
Tab. 21: Optimistický plán investic do movitých věcí (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	82
Tab. 22: Optimistický plán investic do staveb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	83
Tab. 23: Pesimistický plán investic do nehmotného majetku (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	84
Tab. 24: Pesimistický plán investic do movitých věcí (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	84
Tab. 25: Pesimistický plán investic do staveb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	84
Tab. 26: Splátkový kalendář úvěru č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	85
Tab. 27: Splátkový kalendář úvěru č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	86
Tab. 28: Průměrné podíly na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	86
Tab. 29: Průměrné hodnoty doby obratu (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních dat společnosti).....	87
Tab. 30: Optimistický plán výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování).....	88
Tab. 31: Pesimistický plán výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování).....	90
Tab. 32: Optimistický plán aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	91
Tab. 33: Optimistický plán pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	93
Tab. 34: Pesimistický plán aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	95
Tab. 35: Pesimistický plán pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	96
Tab. 36: Optimistický plán výkazu peněžních toků (Zdroj: Vlastní zpracování).....	97
Tab. 37: Pesimistický plán výkazu peněžních toků (Zdroj: Vlastní zpracování).....	98

Tab. 38: Vyhodnocení plánu - rentabilita (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	99
Tab. 39: Vyhodnocení plánu – modifikovaná likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	99
Tab. 40: Vyhodnocení plánu - aktivita (Zdroj: Vlastní zpracování).....	100
Tab. 41: Vyhodnocení plánu - zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování).....	100
Tab. 42: Vyhodnocení plánu – čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	101

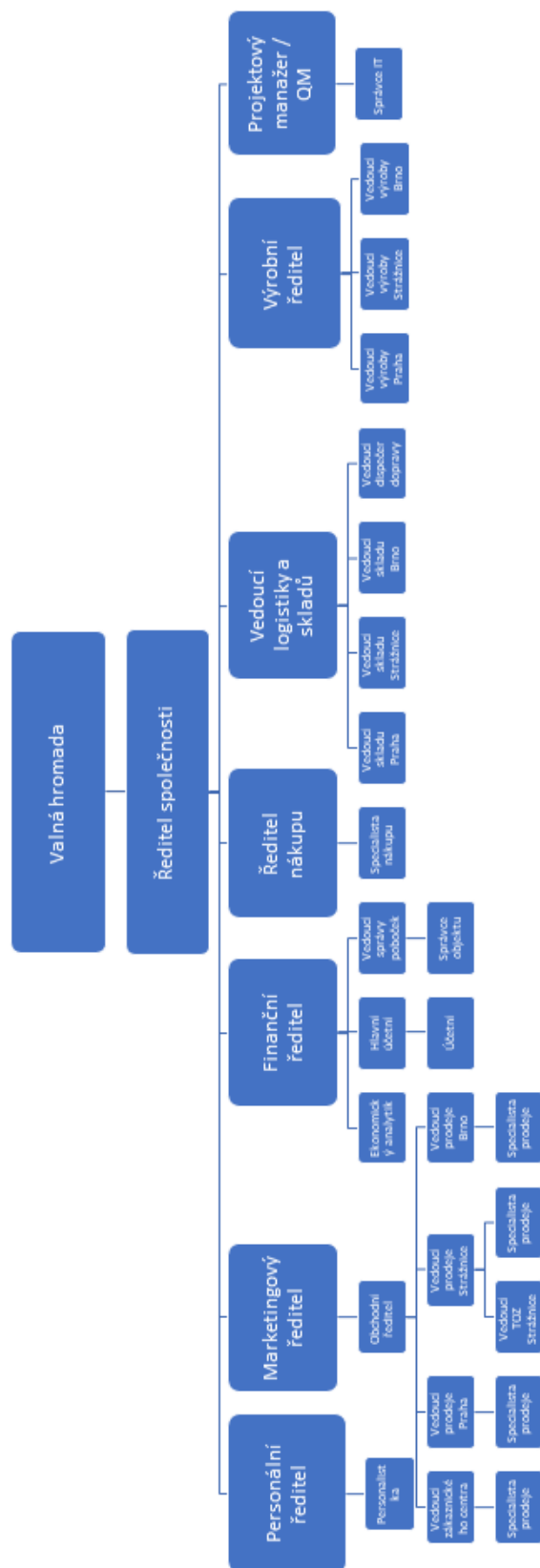
## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj kurzu měn EUR/CZK za období 2012 – 2017 (Zdroj: Kurzy.cz, 2018)	50
Graf 2: Vývoj referenčních sazeb PRIBOR za rok 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká národní banka, 2018).....	51
Graf 3: Logaritmická spojnice trendu tržeb a HDP (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	80
Graf 4: Vývoj prognózovaných tržeb 2016 – 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	81

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I: Organizační struktura podniku.....	I
Příloha II: Optimistická a pesimistická prognóza tržeb.....	II

## Příloha I: Organizační struktura podniku



Příloha II: Optimistická a pesimistická prognóza tržeb

Položka	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby společnosti (v tis. Kč)	204 060	160 096	193 481	232 493	237 829	258 711	319 200	335 223	354 373	364 628	389 765	410 470
Index tržeb společnosti		0,78	1,21	1,20	1,02	1,09	1,23	1,05	1,06	1,03	1,07	1,05
Tržby trhu (v tis. Kč)	227 935 000	193 842 000	223 804 000	245 425 000	254 551 000	258 418 000	282 002 000	297 876 000	299 565 000	339 145 182	362 525 736	381 784 032
Index tržeb trhu		0,85	1,15	1,10	1,04	1,02	1,09	1,06	1,01	1,13	1,07	1,05
Tržní podíl společnosti	0,09%	0,08%	0,09%	0,09%	0,09%	0,10%	0,11%	0,11%	0,12%	0,11%	0,11%	0,11%
Index tržního podílu		0,92	1,05	1,10	0,99	1,07	1,13	0,99	1,05	0,91	1,00	1,00

Položka	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby společnosti (v tis. Kč)	204 060	160 096	193 481	232 493	237 829	258 711	319 200	335 223	354 373	346 396	351 763	351 927
Index tržeb společnosti		0,78	1,21	1,20	1,02	1,09	1,23	1,05	1,06	0,98	1,02	1,00
Tržby trhu (v tis. Kč)	227 935 000	193 842 000	223 804 000	245 425 000	254 551 000	258 418 000	282 002 000	297 876 000	299 565 000	339 145 182	362 525 736	381 784 032
Index tržeb trhu		0,85	1,15	1,10	1,04	1,02	1,09	1,06	1,01	1,13	1,07	1,05
Tržní podíl společnosti	0,09%	0,08%	0,09%	0,09%	0,09%	0,10%	0,11%	0,11%	0,12%	0,10%	0,10%	0,09%
Index tržního podílu		0,92	1,05	1,10	0,99	1,07	1,13	0,99	1,05	0,86	0,95	0,95